Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 ««Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»
НА ТЕМУ: **«ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС”)»**
перший (бакалаврський)
(рівень вищої освіти)

Виконав: студент 4 курсу, групи 6.0731-пм-з
(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

Здобувач *студент групи* 6.0731-пм-з **Кісельов Радіон Вікторович _____**
(*шифр групи*) (*прізвище, ім’я, по батькові*) (*підпис*)

Науковий керівник к.е.н., доцент Мороз О.С. _____ _____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Результати захисту: _____ _____ _____
(*оцінка за національною шкалою*) (*оцінка ECTS*) (*рейтинговий бал)*

Голова ЕК_____к.е.н., доц. Крайнік О.М._____ _____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Заступник Голови ЕК_____к.е.н., доц. Белоконь К. В. _____

Член ЕК____д.ф.н., проф. Воронкова В. Г. _____ _____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Член ЕК доктор наук з держ. управління, проф. Ажажа М. А. _____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Член ЕК к.е.н., доц. Мороз О. С._____ _____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Відповідальний секретер ЕК старший лаборант Ковальова М. В. _____
(*підпис*) (*прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Запоріжжя, 2025 р.

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

Затверджую:

Зав. кафедрою_д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*)

_____"26"12. 2024 р _
(*підпис*) (*дата*)

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувачу ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 ««Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Промисловий менеджмент»

студенту групи 6.0731-пм-з **Кісельов Радіон Вікторович**
(*шифр групи*) (*прізвище, ім'я, по батькові*)

на тему: **«ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ "ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС")»**
(*повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи*)

*затверджену розпо*рядженням по ІННІ ЗНУ від "26"12. 2024 р. №2227-с

Термін подання кваліфікаційної роботи до захисту 15.05. 2025
(*тиждень або дата*)

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи. 1. Гіпотеза дослідження. 2. Формулювання мети, завдань та концепції дослідження. 3. Визначення предмета і об'єкта дослідження. 4. Вибір методології дослідження – методів і підходів. 5. Аналіз вітчизняних і зарубіжних джерел. 6. Формулювання плану дослідження. (матеріали з теми, що досліджується)

Завдання бакалаврської роботи:

Завдання дослідження включають: оцінку фінансового стану підприємства, аналіз ділової активності та руху грошових коштів, виявлення ключових проблем, розробку практичних рекомендацій, оцінку їхньої ефективності та формування стратегічних перспектив розвитку.
(основні завдання дослідження)

Використання графічного матеріалу в кваліфікаційній роботі_____
Таблиця 2.1 - Структура активів ПАТ "Запоріжсклофлюс"
Таблиця 2.2 – Структура пасивів ПАТ "Запоріжсклофлюс"
Таблиця 2.3 – Показники ліквідності ПАТ "Запоріжсклофлюс"
Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості ПАТ "Запоріжсклофлюс"
Таблиця 2.5 – Показники оборотності ПАТ "Запоріжсклофлюс"
Таблиця 2.6 – Фінансові результати ПАТ "Запоріжсклофлюс" за 2022–2024 роки
Таблиця 2.8 – Операційний цикл ПАТ "Запоріжсклофлюс
Таблиця 2.9 – Грошові потоки від операційної діяльності ПАТ "Запоріжсклофлюс" за 2022–2023 роки
Таблиця 2.10 – Грошові потоки від інвестиційної діяльності ПАТ "Запоріжсклофлюс" за 2022–2023 роки

Таблиця 2.11 – Грошові потоки від фінансової діяльності ПАТ "Запоріжсклофлюс" за 2022–2023 роки
Таблиця 2.12 – Загальний рух грошових коштів ПАТ "Запоріжсклофлюс" за 2022–2023 роки
Таблиця 2.13 – Очікувані результати від оптимізації операційних процесів і фінансових ресурсів
Таблиця 2.14 – Очікувані результати від інтеграції інновацій і розширення ринків
Таблиця 2.15 – Основні фінансові показники ПАТ "Запоріжсклофлюс" за 2022–2024 роки
Таблиця 2.16 – SWOT-аналіз ПАТ "Запоріжсклофлюс"
Таблиця 2.17 – Стратегічні перспективи розвитку ПАТ "Запоріжсклофлюс"

Консультанти кваліфікаційної роботи за її окремими розділами

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
(назва розділу)
к.е.н., доцент Мороз О.С.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПрАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» І РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ
(*назва розділу*)
к.е.н., доцент Мороз О.С.
(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Календарний план підготовки та виконання кваліфікаційної роботи

№ з/п	*Етапи підготовки та виконання кваліфікаційної роботи*	*Термін виконання*	*Фактичне виконання*
1	Визначення сутності і принципів фінансового аналізу ділової активності промислових підприємств	27.01.25	виконано
2	Розкриття інструментарію фінансового аналізу в управлінні діловою активністю	15.02.25	виконано
3	Формування методів оцінки ділової активності промислових підприємств	01.03.25	виконано
4	Аналіз фінансового стану ПрАТ «Запоріжсклофлюс»	16.03.25	виконано
5	Аналіз ділової активності ПрАТ «Запоріжсклофлюс»	01.04.25	виконано
6	Аналіз руху грошових коштів ПрАТ «Запоріжсклофлюс»	15.04.25	виконано
7	Формування рекомендацій для підвищення ділової активності ПрАТ «Запоріжсклофлюс»	20.04.25	виконано
8	Визначення стратегічних перспектив розвитку ПрАТ «Запоріжсклофлюс»	01.05.25	виконано
9	Оформлення роботи (Відгук наукового керівника та рецензія)	15.05.25	виконано

10	Підготовка презентації. Створення доповіді та слайдів для захисту.	20.06.25	виконано
11	Нормоконтроль	25. 05.25	виконано
12	Захист	29.05.05	

Науковий керівник к.е.н., доцент Мороз О.С. _____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Нормоконтроль к.п.н., доц. Венгер О.М. _____ _____
(*науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали*) (*підпис*)

Завдання прийняв до виконання здобувач *студент групи 6.0731-пм*
Кісельов Р.І. (шифр групи)

(*прізвище, ім'я, по батькові*) (*підпис*)

"15."05. 2025 р. _____

Міністерство освіти і науки України
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету

Кафедра управління та адміністрування

РЕФЕРАТ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»
зі спеціальності 073 ««Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Промисловий менеджмент»

на тему

«ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ “ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС”)»

(повна назва теми випускної кваліфікаційної роботи)

Об’ємні показники кваліфікаційної роботи: 78 стор. тексту; 17 таблиць; 65 використаних джерел інформації.

Об’єкт дослідження: процеси управління діловою активністю ПрАТ «Запоріжсклофлюс».

Предмет дослідження: інструментарій фінансового аналізу як засіб підвищення ефективності ділової активності промислового підприємства.

Мета бакалаврської роботи: розробка рекомендацій щодо підвищення ділової активності ПрАТ «Запоріжсклофлюс» на основі інструментарію фінансового аналізу для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та відповідності вимогам сталого розвитку.

Завдання бакалаврської роботи:

- *проаналізувати сутність і принципи фінансового аналізу ділової активності промислових підприємств;*
- *розкрити інструментарій фінансового аналізу в управлінні діловою активністю;*
- *дослідити методи оцінки ділової активності промислових підприємств;*
- *провести аналіз фінансового стану ПрАТ «Запоріжсклофлюс» за 2022–2024 роки;*
- *проаналізувати ділову активність підприємства;*
- *дослідити рух грошових потоків ПрАТ «Запоріжсклофлюс»;*
- *розробити рекомендації щодо підвищення ділової активності підприємства;*
- *визначити стратегічні перспективи розвитку ПрАТ «Запоріжсклофлюс».*

Сфера можливого застосування результатів кваліфікаційної роботи:

Фінансовий аналіз ділової активності є ключовим інструментом для оцінки ефективності управління промисловим підприємством в умовах економічної нестабільності, воєнних викликів і глобальної конкуренції.

Запропоновані в роботі рекомендації, які включають оптимізацію операційних процесів, залучення фінансування, впровадження цифрових технологій, експортну експансію та інтеграцію принципів сталого розвитку, можуть бути застосовані на ПрАТ «Запоріжсклофлюс» для підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Результати роботи можуть використовуватися промисловими підприємствами металургійної галузі для вдосконалення фінансового менеджменту, розробки стратегій модернізації та адаптації до вимог євроінтеграції. Органи державного та регіонального управління можуть застосовувати рекомендації для формування політик підтримки промислових підприємств, створення програм фінансування та стандартів сталого розвитку. У сфері освіти результати роботи можуть слугувати навчальним матеріалом для дисциплін із фінансового менеджменту, промислового менеджменту та економічного аналізу. Консалтингові компанії можуть використовувати розроблені підходи для оцінки фінансової ефективності та розробки індивідуальних стратегій для промислових підприємств.

Таким чином, результати кваліфікаційної роботи мають практичну цінність для підвищення ефективності управління, забезпечення сталого розвитку та адаптації промислових підприємств до сучасних економічних і ринкових умов.

Практичне значення:

Практичне значення роботи полягає у створенні комплексу рекомендацій, спрямованих на підвищення ділової активності ПрАТ «Запоріжсклофлюс» шляхом оптимізації операційних процесів, скорочення витрат на 10–15% (15–20 млн грн), зростання доходу на 20–30% (25–35 млн грн), підвищення коефіцієнта швидкої ліквідності до 0.5–0.7 та забезпечення прибутковості. Запропоновані заходи включають впровадження цифрових технологій (автоматизація процесів, використання аналітики даних), залучення фінансування, експортну експансію та інтеграцію принципів сталого розвитку. Результати аналізу використано для підготовки аналітичних звітів підприємства, а рекомендації щодо цифровізації включено до плану модернізації. Робота має прикладну цінність для промислових підприємств, освітніх програм і консалтингових послуг у сфері фінансового та промислового менеджменту.

Елементи наукової новизни:

- *Систематизовано сучасні підходи до використання фінансового аналізу в управлінні діловою активністю промислових підприємств з урахуванням викликів воєнного часу та економічної нестабільності.*
- *Запропоновано авторський комплекс рекомендацій для підвищення ділової активності ПрАТ «Запоріжсклофлюс», який поєднує інструменти фінансового аналізу з цифровими технологіями та принципами сталого розвитку.*
- *Уточнено понятійно-категоріальний апарат у сфері фінансового аналізу, зокрема введено трактування понять «ділова активність промислового підприємства» та «фінансово-цифрова інтеграція».*

- *Розроблено критерії оцінки ділової активності підприємства з урахуванням фінансових показників (ліквідність, платоспроможність, рентабельність, оборотність активів, грошові потоки) та їх адаптації до умов металургійної галузі.*
- *Запропоновано дорожню карту впровадження рекомендацій, яка враховує зовнішні виклики (війна, економічна нестабільність, залежність від внутрішнього ринку) та внутрішні особливості підприємства (застаріле обладнання, обмежений фінансовий ресурс).*

Ці елементи відображають наукову новизну роботи, поєднуючи міждисциплінарний підхід (фінансовий менеджмент, економічний аналіз, цифрові технології) та розробку практичних рішень для підвищення ефективності підприємства.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра Кісельов Радіон Ігорович

(*прізвище, ім'я, по батькові*)

на тему «ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ "ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС")»

Присвячена дослідженню теоретичних основ фінансового аналізу та розробці рекомендацій для підвищення ділової активності ПрАТ «Запоріжсклофлюс». Запропоновано авторський комплекс рекомендацій, який поєднує інструменти фінансового аналізу (аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності активів, грошових потоків) із заходами щодо оптимізації операційних процесів, впровадження цифрових технологій, експортної експансії та інтеграції принципів сталого розвитку. Теоретичне значення роботи полягає у систематизації підходів до фінансового аналізу в умовах економічної нестабільності, а практичне – у розробці пропозицій, які можуть бути використані ПрАТ «Запоріжсклофлюс», органами публічного управління та освітніми установами для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова та словосполучення: фінансовий аналіз, ділова активність, ліквідність, платоспроможність, рентабельність, оборотність активів, грошові потоки, фінансова стійкість, операційні витрати, цифровізація, інноваційні технології, експортна експансія, сталий розвиток, промислове підприємство, металургійна галузь, фінансовий менеджмент, цифрова інтеграція.

SUMMARY

Qualification work of bachelor's degree of **Radion Viktorovych Kiselov**

(last name, first name, patronymic)

on the topic “APPLICATION OF FINANCIAL ANALYSIS TOOLS IN MANAGING BUSINESS ACTIVITY OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE (CASE STUDY OF PJSC ‘ZAPORIZHSKLOFLIUS’)” is devoted to the study of the theoretical foundations of financial analysis and the development of recommendations for enhancing the business activity of PJSC ‘Zaporizhskloflius’. The study proposes an original set of recommendations combining financial analysis tools (liquidity, solvency, profitability, asset turnover, cash flows) with measures for operational process optimization, digitalization, export expansion, and sustainable development integration. The theoretical significance lies in systematizing approaches to financial analysis under economic instability, while the practical significance lies in developing proposals applicable to PJSC ‘Zaporizhskloflius’, public authorities, and educational institutions to enhance enterprise efficiency and competitiveness.

Keywords and phrases: financial analysis, business activity, liquidity, solvency, profitability, asset turnover, cash flows, financial stability, operating expenses, digitalization, innovative technologies, export expansion, sustainable development, industrial enterprise, metallurgical industry, financial management, digital integration.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ……..	2
РЕФЕРАТ…….	5
АНОТАЦІЯ……..	9
SUMMARY……	
ВСТУП……..	11
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА……	13
1.1 Сутність і принципи фінансового аналізу ділової активності промислових підприємств……..	13
1.2 Інструментарій фінансового аналізу в управлінні діловою активністю……	19
1.3 Методи оцінки ділової активності промислових підприємств……...	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПрАТ «ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС» І РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЇХ УДОСКОНАЛЕННЯ…….	31
2.1 Аналіз фінансового стану ПрАТ «Запоріжсклофлюс»……	31
2.2 Аналіз ділової активності ПрАТ «Запоріжсклофлюс»…….	39
2.3 Аналіз руху грошових коштів ПрАТ «Запоріжсклофлюс»…….	46
2.4 Рекомендації для підвищення ділової активності ПрАТ «Запоріжсклофлюс»……..	53
2.5 Стратегічні перспективи розвитку ПрАТ «Запоріжсклофлюс»……..	59
ВИСНОВКИ……..	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…….	70

ВСТУП

Кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню використання інструментарію фінансового аналізу в управлінні діловою активністю промислового підприємства на прикладі ПрАТ «Запоріжсклофлюс», що є актуальним у контексті економічних викликів, спричинених війною в Україні, інфляційними процесами та скороченням попиту в металургійній галузі. Актуальність теми зумовлена необхідністю розробки ефективних управлінських рішень для підвищення ділової активності промислових підприємств, які стикаються з низькою ліквідністю, збитковістю та застарілими технологіями. ПрАТ «Запоріжсклофлюс», як постачальник флюсів для металургії, зазнає значних фінансових труднощів, включаючи катастрофічне скорочення грошових коштів до 51 тис. грн у 2024 році та чистий збиток 8 004 тис. грн, що вимагає комплексного аналізу та стратегічних заходів.

Метою роботи є аналіз фінансового стану та ділової активності ПрАТ «Запоріжсклофлюс» з використанням інструментарію фінансового аналізу та розробка рекомендацій для підвищення економічної ефективності й забезпечення сталого розвитку.

Об’єктом дослідження є процеси управління діловою активністю ПрАТ «Запоріжсклофлюс», а предметом – інструменти фінансового аналізу, які застосовуються для оцінки та вдосконалення фінансового стану й операційної ефективності підприємства.

Завдання дослідження включають: оцінку фінансового стану підприємства, аналіз ділової активності та руху грошових коштів, виявлення ключових проблем, розробку практичних рекомендацій, оцінку їхньої ефективності та формування стратегічних перспектив розвитку.

Методологічною основою є методи фінансового аналізу (коефіцієнтний аналіз, аналіз оборотності, аналіз грошових потоків), SWOT-аналіз,

порівняльний аналіз, прогнозування та синтез, які дозволили оцінити фінансовий стан і розробити реалістичні пропозиції. Дослідження спирається на фінансові звіти ПрАТ «Запоріжсклофлюс» за 2022–2024 роки, літературні джерела ([1]–[35]), нормативні акти, зокрема Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», та міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS).

ПрАТ «Запоріжсклофлюс» є важливим підприємством Запорізького регіону, але його діяльність обмежена економічною нестабільністю, високими операційними витратами (137 021 тис. грн у 2024 році) і застарілим обладнанням (знос 54.7%). Дослідження враховує міжнародний досвід управління промисловими підприємствами, зокрема впровадження цифрових технологій і експортних стратегій, адаптованих до українських реалій.

Отримані результати включають комплексний аналіз фінансового стану, ділової активності та грошових потоків, а також два комплекси рекомендацій: оптимізація операційних процесів і фінансових ресурсів (залучення кредитів, скорочення витрат, модернізація) та інтеграція інноваційних стратегій і розширення ринків (цифровізація, експорт, сталість). Заходи забезпечують підвищення ліквідності, скорочення витрат на 15–20 млн грн і зростання доходу на 25–35 млн грн.

Теоретичне значення роботи полягає в систематизації інструментів фінансового аналізу для управління діловою активністю промислових підприємств, а практичне – у розробці пропозицій, які можуть бути використані ПрАТ «Запоріжсклофлюс», органами регіонального управління та іншими промисловими підприємствами для підвищення ефективності.

Наукова новизна полягає в інтеграції інструментів фінансового аналізу з цифровими технологіями, експортними стратегіями та принципами сталого розвитку в управлінні діловою активністю, адаптованою до умов кризової економіки України.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В УПРАВЛІННІ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Значення фінансового аналізу в управлінні промисловими підприємствами

Фінансовий аналіз є ключовим інструментом управління промисловими підприємствами, які функціонують у складному економічному середовищі, позначеному високою конкуренцією, технологічними трансформаціями та глобальними викликами, такими як економічні кризи чи пандемія COVID-19 [1, 15, 39]. Для промислових підприємств, що характеризуються значною капіталоємністю, складними виробничими процесами та тривалими інвестиційними циклами, фінансовий аналіз відіграє центральну роль у забезпеченні фінансової стійкості, ефективності операцій та адаптивності до змін [2, 5, 14]. Цей підрозділ присвячено аналізу значення фінансового аналізу в управлінні промисловими підприємствами, його ролі в прийнятті управлінських рішень, оцінці ризиків, стратегічному плануванні та адаптації до сучасних викликів, з урахуванням інноваційних підходів, цифровізації та глобалізаційних процесів.

Роль фінансового аналізу в управлінні промисловими підприємствами

Фінансовий аналіз є основою для ефективного управління промисловими підприємствами, забезпечуючи менеджерів необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень. Його роль можна розглядати через кілька ключових функцій:

- Прийняття управлінських рішень.

Фінансовий аналіз надає дані для оцінки доцільності інвестиційних проєктів, вибору стратегій розвитку та оптимального розподілу ресурсів. Наприклад, методи оцінки інвестицій, такі як чиста поточна вартість (ЧПВ), внутрішня норма доходності (ВНД) та термін окупності, дозволяють оцінити економічну ефективність капіталовкладень у нове обладнання чи розширення виробництва [2, 14]. Дослідження показують, що підприємства, які систематично застосовують фінансовий аналіз, демонструють вищу ефективність у прийнятті рішень, що сприяє їхній конкурентоспроможності [5, 24].

- Оцінка фінансової стійкості.

Аналіз фінансових показників, таких як коефіцієнти ліквідності (поточний, швидкий), рентабельності (ROA, ROE) та заборгованості, дозволяє оцінити здатність підприємства виконувати свої зобов'язання та підтримувати стабільну фінансову позицію [1, 12]. Для промислових підприємств, де значна частка активів є фіксованими, оцінка фінансової стійкості є критично важливою для забезпечення безперервності операцій. Наприклад, у період економічних криз, таких як пандемія COVID-19, підприємства з високим рівнем ліквідності та низькою заборгованістю виявилися більш стійкими до зовнішніх потрясінь [15, 39].

- Управління ризиками.

Фінансовий аналіз допомагає виявляти та оцінювати ризики, пов'язані з фінансовими операціями, ринковими умовами чи змінами в регуляторному середовищі. Аналіз грошових потоків дозволяє виявити потенційні проблеми з ліквідністю, тоді як аналіз чутливості та сценарне моделювання допомагають оцінити вплив зовнішніх факторів, таких як коливання цін на сировину чи зміни процентних ставок [12, 61]. У промислових підприємствах, де операційна діяльність залежить від складних ланцюгів постачання, фінансовий аналіз є інструментом для мінімізації ризиків, пов'язаних із перебоями в постачанні чи змінами ринкового попиту [11, 63].

- Стратегічне планування та адаптивність.

Фінансовий аналіз є основою для розробки довгострокових стратегій, дозволяючи прогнозувати фінансові результати та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, фінансове моделювання використовується для оцінки сценаріїв розширення на нові ринки чи впровадження інноваційних технологій [8, 49]. У контексті Industry 4.0 та цифровізації фінансовий аналіз інтегрується з аналітикою великих даних, що підвищує точність прогнозів і сприяє швидшій адаптації до ринкових змін [7, 30, 64].

Особливості промислових підприємств і значення фінансового аналізу

Промислові підприємства мають унікальні характеристики, які підкреслюють значення фінансового аналізу. По-перше, висока капіталоємність, пов’язана з інвестуванням у фіксовані активи (обладнання, виробничі потужності), вимагає ретельного аналізу інвестиційних рішень. Методи оцінки, такі як ЧПВ і ВНД, дозволяють оцінити доцільність таких інвестицій, враховуючи довгострокові перспективи та ризики [2, 14]. Наприклад, у морській промисловості фінансовий аналіз використовується для оцінки доцільності інвестицій у дослідження та розробки, що сприяють сталому розвитку [29].

По-друге, промислові підприємства часто мають тривалі виробничі цикли, що ускладнює прогнозування доходів і витрат. Бюджетування та аналіз грошових потоків стають незамінними інструментами для планування та контролю фінансових ресурсів [11, 31]. По-третє, залежність від ланцюгів постачання та глобальних ринків робить промислові підприємства вразливими до зовнішніх факторів, таких як зміна цін на сировину чи регуляторні обмеження. Фінансовий аналіз дозволяє оцінити вплив цих факторів і розробити стратегії їхнього пом’якшення [17, 51].

Дослідження показують, що промислові підприємства, які активно застосовують фінансовий аналіз, демонструють вищу ефективність у порівнянні з конкурентами. Наприклад, у харчовій промисловості матричні моделі фінансового аналізу використовуються для оцінки потенціалу галузі та

прийняття рішень щодо сталого розвитку агроекосистем [2]. Аналогічно, у текстильній промисловості фінансовий аналіз сприяє оцінці ефективності інноваційних ініціатив, таких як впровадження екологічних технологій [33, 47].

Сучасне економічне середовище, позначене глобалізацією, технологічними трансформаціями та економічними кризами, підкреслює важливість фінансового аналізу для промислових підприємств. Пандемія COVID-19 стала прикладом того, як фінансовий аналіз може допомогти підприємствам адаптуватися до несподіваних викликів. Дослідження авіаційної галузі показало, що компанії, які використовували фінансовий аналіз для оптимізації витрат і перерозподілу ресурсів, змогли швидше відновитися після кризи [1]. Аналогічно, у готельному секторі фінансовий аналіз допоміг підприємствам оцінити вплив карантинних обмежень і розробити стратегії виживання [4].

Цифрові трансформації, такі як впровадження Industry 4.0, відкривають нові можливості для фінансового аналізу. Інтеграція аналітики великих даних і штучного інтелекту дозволяє підприємствам отримувати більш точні та оперативні дані, що підвищує якість прогнозів і рішень [7, 30, 64]. Наприклад, у логістиці цифрові платформи використовуються для аналізу грошових потоків і оптимізації ланцюгів постачання, що сприяє підвищенню ефективності [25, 31]. Крім того, цифровізація сприяє автоматизації фінансового аналізу, що зменшує витрати на обробку даних і підвищує точність звітності [41, 65].

Глобалізаційні процеси також впливають на фінансовий аналіз. Промислові підприємства, які діють на міжнародних ринках, стикаються з необхідністю управління фінансами в різних валютах і юрисдикціях. Фінансовий аналіз, зокрема аналіз чутливості та сценарне моделювання, допомагає оцінити вплив валютних ризиків і регуляторних змін на фінансові результати [8, 53]. Наприклад, дослідження показують, що підприємства, які використовують фінансовий аналіз для оцінки міжнародних інвестицій,

демонструють вищу ефективність у порівнянні з тими, що цього не роблять [44].

Незважаючи на численні переваги, фінансовий аналіз у промислових підприємствах пов’язаний із рядом викликів:

- Складність операцій. Промислові підприємства часто мають складні структури, що включають численні виробничі лінії, ланцюги постачання та дистрибуційні мережі. Це ускладнює точний облік і розподіл витрат, що може призвести до неточностей у фінансових звітах [11, 63]. Наприклад, у логістичній галузі складність управління запасами під час криз, таких як COVID-19, вимагала вдосконалення методів фінансового аналізу [63].
- Капіталоємність. Висока частка фіксованих активів потребує ретельного амортизаційного обліку та оцінки вартості активів. Помилки в цих процесах можуть спотворити фінансові показники, що впливає на якість аналізу [12, 61].
- Довгострокові інвестиції. Оцінка доцільності інвестицій із тривалими періодами окупності потребує складного прогнозування, яке враховує невизначеність ринкових умов. Наприклад, у морській промисловості інвестиції в дослідження та розробки потребують ретельного фінансового аналізу для оцінки їхньої доцільності [29].
- Регуляторне середовище. Промислові підприємства діють у високорегульованих галузях, де необхідно дотримуватися суворих стандартів бухгалтерського обліку та звітності. Це підвищує витрати на підготовку фінансових звітів і вимагає високої кваліфікації персоналу [3, 40].
- Глобальні операції. Для багатонаціональних компаній управління фінансами в різних валютах і юрисдикціях додає додатковий рівень складності. Фінансовий аналіз має враховувати валютні ризики, податкові режими та регуляторні вимоги [8, 53].

Для подолання цих викликів підприємствам необхідно інвестувати в сучасні інформаційні системи, кваліфікований персонал і передові аналітичні інструменти. Наприклад, впровадження технологій Industry 4.0, таких як

автоматизовані системи управління фінансами, може значно підвищити точність і ефективність аналізу [30, 49]. Крім того, співпраця з мережевими партнерами та використання аутсорсингу інформаційних технологій може оптимізувати фінансові процеси [11, 41].

Сучасні тенденції, такі як цифровізація та впровадження Industry 4.0, трансформують підходи до фінансового аналізу. Використання штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє підприємствам отримувати більш точні прогнози та автоматизувати обробку фінансових даних [7, 30]. Наприклад, у текстильній промисловості цифрові платформи використовуються для аналізу вартості створення продуктів, що сприяє впровадженню екологічних інновацій [33]. Аналогічно, у логістиці цифрові технології допомагають оптимізувати управління запасами та грошовими потоками [25, 65].

Крім того, фінансовий аналіз дедалі частіше інтегрується з оцінкою соціальної відповідальності та сталого розвитку. Дослідження показують, що підприємства, які враховують екологічні та соціальні фактори у фінансовому аналізі, демонструють кращі довгострокові результати [10, 18, 46]. Наприклад, у енергетичній промисловості методики оцінки соціальної відповідальності інтегруються з фінансовими показниками для оцінки впливу діяльності на суспільство та навколишнє середовище [12].

Висновки

Фінансовий аналіз є невід’ємною складовою управління промисловими підприємствами, забезпечуючи основу для прийняття рішень, оцінки фінансової стійкості, управління ризиками та стратегічного планування. Унікальні характеристики промислових підприємств, такі як висока капіталоємність і складність операцій, підкреслюють його значення, але також створюють специфічні виклики, пов’язані з точністю обліку, прогнозуванням і регуляторними вимогами. Сучасні виклики, такі як економічні кризи, цифровізація та глобалізація, вимагають інтеграції інноваційних підходів, таких як аналітика великих даних і штучний інтелект, для підвищення

ефективності фінансового аналізу. У подальших підрозділах будуть детально розглянуті конкретні інструменти та методи фінансового аналізу, а також їхнє практичне застосування в управлінні діловою активністю промислових підприємств.

1.2 Основні інструменти та методи фінансового аналізу в управлінні промисловими підприємствами

Фінансовий аналіз є невід'ємною частиною управління промисловими підприємствами, забезпечуючи менеджерів інформацією для прийняття обґрунтованих рішень, оцінки ефективності діяльності та адаптації до змін у ринковому середовищі. Унікальні характеристики промислових підприємств, такі як висока капіталоємність, складність операційних процесів і залежність від глобальних ринків, вимагають використання різноманітних інструментів і методів фінансового аналізу [2, 5, 14]. Цей підрозділ присвячено детальному розгляду основних інструментів і методів фінансового аналізу, їхнього застосування в управлінні промисловими підприємствами, а також сучасних тенденцій, таких як цифровізація та інтеграція Industry 4.0, які трансформують ці інструменти [7, 30, 64].

Інструменти фінансового аналізу можна класифікувати за їхньою метою та функціональним призначенням. Вони включають методи оцінки фінансової стійкості, ефективності, ліквідності та ризиків, а також інструменти для стратегічного планування та прогнозування. Основні категорії інструментів фінансового аналізу для промислових підприємств включають:

- Коефіцієнтний аналіз є одним із найпоширеніших методів оцінки фінансового стану підприємства. Він включає розрахунок показників ліквідності (поточний коефіцієнт, швидкий коефіцієнт), рентабельності (ROA, ROE, рентабельність продажів), фінансової стійкості (коефіцієнт

заборгованості, коефіцієнт покриття відсотків) та операційної ефективності (оборотність активів, оборотність запасів) [12, 61]. Ці показники дозволяють порівнювати результати підприємства з галузевими стандартами або історичними даними, виявляючи сильні та слабкі сторони діяльності [5]. Наприклад, у харчовій промисловості коефіцієнтний аналіз використовується для оцінки ефективності управління запасами в умовах криз, таких як пандемія COVID-19 [63].

- Аналіз грошових потоків (Cash Flow Analysis) є критично важливим для оцінки ліквідності та здатності підприємства фінансувати операційну, інвестиційну та фінансову діяльність. Цей метод передбачає аналіз потоків від операційної діяльності, інвестицій і фінансування, що дозволяє оцінити, чи генерує підприємство достатньо грошових коштів для покриття своїх зобов'язань [11, 15]. У промислових підприємствах, де значні кошти інвестуються у фіксовані активи, аналіз грошових потоків допомагає визначити, чи є достатньо ресурсів для підтримки капітальних інвестицій без залучення зовнішнього фінансування [14].
- Бюджетування передбачає створення детального плану фінансової діяльності, тоді як прогнозування базується на історичних даних і передбачає майбутні фінансові результати. Ці інструменти є основою для планування витрат, доходів і інвестицій, що особливо важливо для промислових підприємств із тривалими виробничими циклами [2, 31]. Наприклад, у логістичній галузі бюджетування використовується для оптимізації витрат на ланцюги постачання, що сприяє підвищенню ефективності [25].
- CVP-аналіз допомагає оцінити, як зміни в обсягах виробництва, цінах або структурі витрат впливають на прибуток. Цей метод є особливо цінним для промислових підприємств, де змінні витрати (наприклад, на сировину) і фіксовані витрати (на обладнання) мають значний вплив на фінансові результати [12]. CVP-аналіз використовується для визначення точки беззбитковості, планування обсягів виробництва та встановлення цін [29].

- Фінансове моделювання передбачає створення математичних моделей для симуляції різних сценаріїв розвитку підприємства. Цей інструмент дозволяє оцінити вплив ринкових змін, регуляторних обмежень або інвестиційних рішень на фінансові результати [8, 49]. Наприклад, у текстильній промисловості фінансове моделювання використовується для оцінки доцільності впровадження екологічних технологій, що сприяють сталому розвитку [33, 47].
- Аналіз чутливості дозволяє оцінити, як зміни в ключових параметрах (наприклад, ціни на сировину чи процентні ставки) впливають на фінансові показники. Сценарне планування передбачає створення кількох можливих сценаріїв розвитку (оптимістичний, песимістичний, базовий), що допомагає підготуватися до невизначеності [14, 61]. Ці методи є особливо важливими для промислових підприємств, які діють у нестабільних ринкових умовах [51].

Промислові підприємства мають унікальні характеристики, які визначають специфіку застосування інструментів фінансового аналізу:

- Промислові підприємства часто інвестують у капіталоємні проєкти, такі як придбання нового обладнання чи розширення виробничих потужностей. Методи оцінки інвестицій, такі як ЧПВ, ВНД і термін окупності, дозволяють оцінити економічну доцільність таких проєктів [2, 14]. Наприклад, у морській промисловості фінансовий аналіз використовується для оцінки інвестицій у дослідження та розробки, що сприяють сталим бізнес-моделям [29].
- Аналіз грошових потоків і коефіцієнтний аналіз допомагають оптимізувати управління оборотним капіталом, що є критично важливим для промислових підприємств із високими витратами на запаси та сировину. Наприклад, у період пандемії COVID-19 підприємства, які використовували аналіз оборотності запасів, змогли зменшити витрати на зберігання та підвищити ліквідність [63].

- Коефіцієнти рентабельності (ROA, ROE) та оборотності активів дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів. Ці показники допомагають виявити неефективні підрозділи чи процеси, що потребують оптимізації [5, 24]. Наприклад, у харчовій промисловості матричні моделі фінансового аналізу використовуються для оцінки потенціалу галузі та прийняття рішень щодо розподілу ресурсів [2].
- Аналіз чутливості та сценарне планування допомагають оцінити вплив зовнішніх факторів, таких як зміна цін на сировину, регуляторні обмеження чи валютні ризики, на фінансові результати [61]. У промислових підприємствах, які діють на міжнародних ринках, ці методи є незамінними для оцінки впливу глобалізаційних процесів [8, 53].
- Фінансове моделювання та прогнозування дозволяють підприємствам розробляти довгострокові стратегії, враховуючи ринкові тенденції та технологічні зміни. Наприклад, у текстильній промисловості фінансове моделювання використовується для оцінки доцільності впровадження екологічних технологій, що сприяють сталому розвитку [33, 47].

Сучасні тенденції, такі як цифровізація, впровадження Industry 4.0 та інтеграція принципів сталого розвитку, трансформують інструменти фінансового аналізу:

- Цифровізація та аналітика великих даних.
- Впровадження технологій Industry 4.0, таких як штучний інтелект і аналітика великих даних, дозволяє підприємствам отримувати більш точні та оперативні дані для фінансового аналізу [7, 30]. Наприклад, у логістичній галузі цифрові платформи використовуються для аналізу грошових потоків і оптимізації ланцюгів постачання [25, 65]. Автоматизовані системи управління фінансами зменшують витрати на обробку даних і підвищують точність звітності [41].
- Інтеграція принципів сталого розвитку.

- Сучасні промислові підприємства дедалі частіше враховують екологічні та соціальні фактори у фінансовому аналізі. Наприклад, методики оцінки соціальної відповідальності інтегруються з фінансовими показниками для оцінки впливу діяльності на суспільство та навколишнє середовище [10, 12, 18]. У енергетичній промисловості такі методи допомагають оцінити доцільність інвестицій у зелені технології [19].
- Глобалізація та міжнародні ринки.
- Для підприємств, що діють на міжнародних ринках, фінансовий аналіз має враховувати валютні ризики, податкові режими та регуляторні вимоги. Аналіз чутливості та сценарне моделювання допомагають оцінити вплив цих факторів на фінансові результати [8, 53]. Наприклад, дослідження показують, що підприємства, які використовують фінансовий аналіз для оцінки міжнародних інвестицій, демонструють вищу ефективність [44].

Застосування інструментів фінансового аналізу в промислових підприємствах пов’язане з низкою викликів:

- Складність операційних процесів.
- Промислові підприємства мають складні структури, що включають численні виробничі лінії, ланцюги постачання та дистрибуційні мережі. Це ускладнює точний облік і розподіл витрат, що може призвести до неточностей у фінансових звітах [11, 63].
- Необхідність високої кваліфікації персоналу.
- Використання складних інструментів, таких як фінансове моделювання чи аналіз чутливості, вимагає високої кваліфікації фінансових аналітиків. Недостатня підготовка персоналу може призвести до помилок у прогнозах і рішеннях [14].
- Регуляторні обмеження.
- Промислові підприємства діють у високорегульованих галузях, де необхідно дотримуватися суворих стандартів бухгалтерського обліку та звітності. Це підвищує витрати на підготовку фінансових звітів і вимагає інтеграції з інформаційними системами [3, 40].

- Невизначеність ринкових умов.
- Зміни в ринкових умовах, такі як коливання цін на сировину чи економічні кризи, ускладнюють прогнозування. Аналіз чутливості та сценарне планування можуть частково вирішити цю проблему, але вони не усувають невизначеність повністю [51, 61].

Для подолання цих викликів підприємствам необхідно інвестувати в сучасні інформаційні системи, такі як ERP-системи, та кваліфікований персонал. Крім того, співпраця з мережевими партнерами та використання аутсорсингу інформаційних технологій може оптимізувати фінансові процеси [11, 41].

Висновки

Інструменти фінансового аналізу, такі як коефіцієнтний аналіз, аналіз грошових потоків, бюджетування, CVP-аналіз і фінансове моделювання, є критично важливими для управління промисловими підприємствами. Вони забезпечують основу для оцінки фінансової стійкості, управління ризиками, оптимізації операцій і стратегічного планування. Сучасні тенденції, такі як цифровізація, Industry 4.0 та інтеграція принципів сталого розвитку, трансформують ці інструменти, підвищуючи їхню точність і ефективність. Однак застосування цих інструментів у промислових підприємствах пов’язане з викликами, такими як складність операцій, регуляторні обмеження та невизначеність ринкових умов. Подолання цих викликів вимагає інвестицій у технології, кваліфікований персонал і партнерські мережі. У подальших підрозділах буде розглянуто практичне застосування цих інструментів у контексті управління діловою активністю промислових підприємств.

1.3 Практичне застосування інструментів фінансового аналізу в управлінні діловою активністю промислових підприємств

Промислові підприємства, що діють у складному економічному середовищі, потребують ефективного використання інструментів фінансового аналізу для забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптивності до сучасних викликів, таких як економічні кризи, цифрові трансформації та глобалізаційні процеси [1, 15, 49]. Практичне застосування інструментів фінансового аналізу дозволяє менеджерам оцінювати ефективність операційної діяльності, управляти ризиками, оптимізувати ресурси та розробляти стратегії для сталого розвитку [2, 14]. У цьому підрозділі розглядається, як інструменти фінансового аналізу застосовуються в управлінні діловою активністю промислових підприємств, з акцентом на їхню роль у прийнятті рішень, оцінці ризиків, управлінні витратами, а також інтеграції сучасних технологій і принципів сталого розвитку [7, 30, 46].

Практичне застосування інструментів фінансового аналізу

Інструменти фінансового аналізу, описані в попередньому підрозділі, знаходять широке застосування в управлінні діловою активністю промислових підприємств. Їхнє використання спрямоване на вирішення ключових завдань, таких як оцінка фінансових результатів, управління ресурсами, планування та прогнозування. Нижче розглянуто основні аспекти їхнього практичного застосування.

Промислові підприємства часто інвестують у капіталоємні проєкти, такі як модернізація обладнання, розширення виробничих потужностей або впровадження нових технологій. Методи оцінки інвестицій, такі як чиста поточна вартість (ЧПВ), внутрішня норма доходності (ВНД) і термін окупності, дозволяють оцінити економічну доцільність таких проєктів [2, 14]. Наприклад, у морській промисловості фінансовий аналіз використовується для оцінки інвестицій у дослідження та розробки, спрямовані на створення

сталих бізнес-моделей [29]. Дослідження показують, що підприємства, які застосовують ці методи, досягають вищої ефективності капіталовкладень порівняно з тими, що покладаються на інтуїтивні рішення [5].

Аналіз грошових потоків і коефіцієнтний аналіз є ключовими для управління оборотним капіталом, що особливо важливо для промислових підприємств із високими витратами на сировину та запаси. Наприклад, аналіз оборотності запасів і дебіторської заборгованості дозволяє оптимізувати ліквідність і зменшити витрати на зберігання [11, 63]. У період пандемії COVID-19 підприємства, які використовували ці інструменти, змогли швидше адаптуватися до змін у попиті та оптимізувати управління запасами, що сприяло їхній фінансовій стійкості [15, 63].

Коефіцієнти рентабельності (ROA, ROE, рентабельність продажів) та оборотності активів дозволяють оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси. Ці показники допомагають виявити неефективні процеси чи підрозділи, що потребують оптимізації [5, 24]. Наприклад, у харчовій промисловості матричні моделі фінансового аналізу використовуються для оцінки потенціалу галузі та прийняття рішень щодо розподілу ресурсів між різними напрямками діяльності [2]. У текстильній промисловості фінансовий аналіз сприяє оцінці ефективності впровадження екологічних технологій, що підвищує конкурентоспроможність [33, 47].

Аналіз чутливості, сценарне планування та аналіз грошових потоків дозволяють оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансові результати. Наприклад, промислові підприємства, які діють на міжнародних ринках, використовують ці методи для оцінки валютних ризиків і регуляторних обмежень [8, 53]. Дослідження показують, що підприємства, які інтегрують аналіз ризиків у свою діяльність, краще підготовлені до економічних криз, таких як пандемія COVID-19 [1, 61]. У енергетичній промисловості аналіз ризиків використовується для оцінки впливу регуляторних змін на фінансові показники [12].

Фінансове моделювання та бюджетування є основою для розробки довгострокових стратегій. Ці інструменти дозволяють підприємствам прогнозувати фінансові результати, оцінювати вплив ринкових змін і розробляти стратегії для розширення на нові ринки чи впровадження інновацій [8, 49]. Наприклад, у логістичній галузі фінансове моделювання використовується для оцінки доцільності впровадження цифрових платформ, що оптимізують ланцюги постачання [25, 31].

Сучасне економічне середовище характеризується високою невизначеністю, спричиненою економічними кризами, технологічними трансформаціями та глобалізаційними процесами. Фінансовий аналіз відіграє ключову роль у забезпеченні адаптивності промислових підприємств до цих викликів.

Пандемія COVID-19 стала прикладом того, як фінансовий аналіз може допомогти підприємствам вистояти в умовах кризи. Аналіз грошових потоків і коефіцієнтний аналіз дозволили підприємствам оптимізувати витрати, перерозподілити ресурси та знайти нові джерела доходів [1, 15, 39]. Наприклад, у готельному секторі фінансовий аналіз допоміг оцінити вплив карантинних обмежень і розробити стратегії виживання [4]. У промислових секторах, таких як авіація, фінансовий аналіз сприяв швидшому відновленню після кризи шляхом оцінки фінансових ризиків і оптимізації витрат [1].

Впровадження технологій Industry 4.0, таких як аналітика великих даних і штучний інтелект, трансформує фінансовий аналіз, роблячи його більш точним і оперативним [7, 30, 64]. Наприклад, у логістичній галузі цифрові платформи дозволяють автоматизувати аналіз грошових потоків і оптимізувати управління запасами [25, 65]. У текстильній промисловості цифрові інструменти використовуються для оцінки вартості створення продуктів і впровадження екологічних інновацій [33]. Дослідження показують, що підприємства, які інтегрують цифрові технології у фінансовий аналіз, досягають вищої ефективності та конкурентоспроможності [49].

Для промислових підприємств, що діють на міжнародних ринках, фінансовий аналіз є інструментом для оцінки валютних ризиків, податкових режимів і регуляторних вимог. Аналіз чутливості та сценарне планування допомагають оцінити вплив цих факторів на фінансові результати [8, 53]. Наприклад, дослідження показують, що підприємства, які використовують фінансовий аналіз для оцінки міжнародних інвестицій, демонструють вищу ефективність у порівнянні з тими, що цього не роблять [44]. У контексті глобалізації фінансовий аналіз також допомагає оцінити доцільність співпраці з мережевими партнерами та використання аутсорсингу [11, 41].

Сучасні промислові підприємства дедалі частіше інтегрують принципи сталого розвитку у свою діяльність. Фінансовий аналіз використовується для оцінки доцільності інвестицій у зелені технології та екологічні ініціативи [10, 18, 46]. Наприклад, у енергетичній промисловості методики оцінки соціальної відповідальності дозволяють оцінити вплив діяльності на навколишнє середовище та суспільство, що сприяє залученню інвестицій і підвищенню репутації [12, 19]. У текстильній промисловості фінансовий аналіз допомагає оцінити економічну ефективність впровадження циркулярних бізнес-моделей [47].

Практичне застосування інструментів фінансового аналізу можна проілюструвати на прикладі кількох галузей:

- Харчова промисловість. У харчовій промисловості матричні моделі фінансового аналізу використовуються для оцінки потенціалу галузі та прийняття рішень щодо розподілу ресурсів. Наприклад, підприємства застосовують аналіз витрат, обсягів і прибутків (CVP) для визначення оптимальних обсягів виробництва та цін [2]. У період пандемії COVID-19 аналіз оборотності запасів допоміг підприємствам оптимізувати витрати на зберігання та підвищити ліквідність [63].
- Текстильна промисловість. У текстильній промисловості фінансовий аналіз використовується для оцінки доцільності впровадження екологічних технологій і циркулярних бізнес-моделей. Наприклад,

фінансовий аналіз допомагає оцінити економічну ефективність інвестицій у переробку матеріалів, що сприяє сталому розвитку [33, 47]. Крім того, аналіз чутливості використовується для оцінки впливу змін у цінах на сировину на фінансові результати [33].

- Енергетична промисловість. У енергетичній промисловості фінансовий аналіз інтегрується з оцінкою соціальної відповідальності для оцінки впливу діяльності на суспільство та навколишнє середовище. Наприклад, методи оцінки інвестицій використовуються для оцінки доцільності впровадження зелених технологій, таких як відновлювальні джерела енергії [12, 19].
- Логістична галузь. У логістиці фінансовий аналіз використовується для оптимізації ланцюгів постачання та управління запасами. Цифрові платформи дозволяють автоматизувати аналіз грошових потоків і оцінювати ефективність логістичних операцій [25, 65]. Наприклад, підприємства використовують аналіз оборотності запасів для зменшення витрат на зберігання та підвищення ліквідності [63].

Незважаючи на численні переваги, практичне застосування інструментів фінансового аналізу в промислових підприємствах пов’язане з низкою викликів:

- Складність операційних процесів. Промислові підприємства мають складні структури, що включають численні виробничі лінії, ланцюги постачання та дистрибуційні мережі. Це ускладнює точний облік і розподіл витрат, що може призвести до неточностей у фінансових звітах [11, 63].
- Необхідність високої кваліфікації персоналу. Використання складних інструментів, таких як фінансове моделювання чи аналіз чутливості, вимагає високої кваліфікації фінансових аналітиків. Недостатня підготовка персоналу може призвести до помилок у прогнозах і рішеннях [14].
- Регуляторні обмеження. Промислові підприємства діють у високорегульованих галузях, де необхідно дотримуватися суворих стандартів

бухгалтерського обліку та звітності. Це підвищує витрати на підготовку фінансових звітів і вимагає інтеграції з інформаційними системами [3, 40].

- Невизначеність ринкових умов. Зміни в ринкових умовах, такі як коливання цін на сировину чи економічні кризи, ускладнюють прогнозування. Аналіз чутливості та сценарне планування можуть частково вирішити цю проблему, але вони не усувають невизначеність повністю [51, 61].

Для подолання цих викликів підприємствам необхідно інвестувати в сучасні інформаційні системи, такі як ERP-системи, та кваліфікований персонал. Крім того, співпраця з мережевими партнерами та використання аутсорсингу інформаційних технологій може оптимізувати фінансові процеси [11, 41].

Висновки

Практичне застосування інструментів фінансового аналізу в управлінні діловою активністю промислових підприємств відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості, ефективності операцій і адаптивності до сучасних викликів. Методи оцінки інвестицій, управління оборотним капіталом, оцінки операційної ефективності, управління ризиками та стратегічного планування дозволяють підприємствам оптимізувати ресурси та розробляти стратегії для сталого розвитку. Сучасні тенденції, такі як цифровізація, Industry 4.0 та інтеграція принципів сталого розвитку, трансформують ці інструменти, підвищуючи їхню точність і ефективність. Однак практичне застосування фінансового аналізу пов’язане з викликами, такими як складність операцій, регуляторні обмеження та невизначеність ринкових умов. Подолання цих викликів вимагає інвестицій у технології, кваліфікований персонал і партнерські мережі. У подальших підрозділах буде розглянуто конкретні кейси застосування фінансового аналізу в різних галузях промисловості та їхній вплив на ділову активність.

РОЗДІЛ 2
ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ АКТИВНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Аналіз фінансового стану ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС"

Фінансовий стан ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС" (далі – ПАТ "Запоріжсклофлюс"), яке спеціалізується на виробництві флюсів для металургійної промисловості, є ключовим аспектом оцінки його здатності ефективно функціонувати в умовах економічної нестабільності, спричиненої війною в Україні, інфляційними процесами, перебоями в ланцюгах постачання та коливаннями на глобальних ринках сировини. Аналіз фінансового стану підприємства за 2022–2024 роки, проведений на основі балансу (звіту про фінансовий стан), звіту про фінансові результати та звіту про рух грошових коштів, дозволяє оцінити структуру активів і пасивів, ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість і рентабельність. Цей підрозділ зосереджується на детальному розгляді фінансових показників, їхньої динаміки та причин змін, використовуючи ілюстраційні таблиці для наочності, з метою виявлення ключових проблем і формування основи для подальших рекомендацій щодо підвищення ефективності управління.

Період 2022–2024 років характеризується значними викликами для промислових підприємств України, зокрема через війну, яка розпочалася в лютому 2022 року, і пов’язані з нею економічні потрясіння, такі як зростання цін на енергоносії, сировину та логістичні послуги, а також обмеження експортних можливостей. ПАТ "Запоріжсклофлюс", як підприємство, що залежить від стабільності поставок сировини та попиту на свою продукцію з

боку металургійних компаній, зіткнулося з необхідністю адаптації до цих умов. Фінансовий аналіз дозволяє оцінити, наскільки успішно підприємство справилося з цими викликами, а також визначити слабкі місця, які потребують уваги.

Активи ПАТ "Запоріжсклофлюс" за аналізований період зазнали значного скорочення: з 228 674 тис. грн на кінець 2022 року до 111 914 тис. грн на кінець 2024 року, що становить зменшення на 51%. Ця тенденція відображає як скорочення масштабів операційної діяльності, так і можливі спроби підприємства оптимізувати свої ресурси в умовах економічної кризи. Для детального розуміння змін розглянемо структуру активів за їхніми основними компонентами: необоротні та оборотні активи.

Необоротні активи (рядок 1095 балансу) скоротилися на 15.6% – з 95 279 тис. грн у 2022 році до 80 466 тис. грн у 2024 році. Основний внесок у це скорочення зробило зменшення вартості основних засобів (рядок 1010), які знизилися з 85 572 тис. грн до 67 604 тис. грн. Це зумовлено значним зростанням зносу основних засобів (рядок 1012) з 55 840 тис. грн до 81 710 тис. грн, тоді як первісна вартість (рядок 1011) зросла лише незначно – з 141 412 тис. грн до 149 314 тис. грн. Високий рівень зносу (54.7% від первісної вартості у 2024 році порівняно з 39.5% у 2022 році) вказує на старіння виробничого обладнання та недостатні інвестиції в його оновлення. Це є критичною проблемою для промислового підприємства, оскільки застаріле обладнання знижує продуктивність, підвищує витрати на ремонт і обмежує конкурентоспроможність.

Незавершені капітальні інвестиції (рядок 1005) також демонструють спад: з 6 112 тис. грн у 2023 році до 4 417 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про обмеження капітальних вкладень, що може бути пов’язано з браком фінансових ресурсів або невизначеністю щодо економічної ситуації. Нематеріальні активи (рядок 1000) залишилися відносно стабільними, зросши лише з 1 965 тис. грн у 2022 році до 2 074 тис. грн у 2024 році, що відображає незначні інвестиції в інтелектуальну власність або програмне забезпечення.

Відстрочені податкові активи (рядок 1045) зросли з 3 086 тис. грн до 6 159 тис. грн, що може бути пов’язано з накопиченням податкових збитків, які підприємство планує використати для зменшення майбутніх податкових зобов’язань. Інвестиційна нерухомість (рядок 1015) та довгострокова дебіторська заборгованість (рядок 1040) залишилися незначними, що вказує на відсутність суттєвих вкладень у ці категорії активів.

Оборотні активи (рядок 1195) зазнали більш різкого скорочення – на 76.4%, з 133 395 тис. грн у 2022 році до 31 448 тис. грн у 2024 році. Найбільше зменшення спостерігається в запасах (рядок 1100), які скоротилися з 66 862 тис. грн до 24 104 тис. грн. Зокрема, запаси готової продукції (рядок 1103) зменшилися з 41 863 тис. грн до 7 936 тис. грн, а виробничі запаси (рядок 1101) – з 23 320 тис. грн до 14 376 тис. грн. Це може бути результатом скорочення обсягів виробництва через падіння попиту, обмеження поставок сировини або свідомої стратегії реалізації запасів для покриття поточних зобов’язань. Незавершене виробництво (рядок 1102) також зменшилося з 4 143 тис. грн до 1 792 тис. грн, що підтверджує зниження виробничої активності.

Грошові кошти та їх еквіваленти (рядок 1165) зазнали катастрофічного падіння – з 12 774 тис. грн у 2022 році до 51 тис. грн у 2024 році. Цей показник є критичним, оскільки відображає гостру нестачу ліквідних ресурсів, необхідних для фінансування операційної діяльності, оплати постачальникам і виконання інших зобов’язань. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (рядок 1125) скоротилася з 27 664 тис. грн до 2 542 тис. грн, що може свідчити про жорсткішу кредитну політику або зменшення обсягів продажів у кредит. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (рядок 1135) залишилася стабільною на рівні 4 179 тис. грн, тоді як інша поточна дебіторська заборгованість (рядок 1155) зменшилася з 1 821 тис. грн до 136 тис. грн. Інші оборотні активи (рядок 1190) також скоротилися з 1 657 тис. грн до 397 тис. грн, що відображає загальну тенденцію до зменшення ліквідних ресурсів.

Таблиця 2.1 - Структура активів ПАТ "Запоріжсклофлюс"

Показник	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн
Загальні активи	228 674	131 120	111 914
Необоротні активи	95 279	85 607	80 466
Основні засоби	85 572	72 058	67 604
Знос основних засобів	55 840	72 400	81 710
Незавершені капітальні інвестиції	4 045	6 112	4 417
Нематеріальні активи	1 965	2 043	2 074
Відстрочені податкові активи	3 086	5 067	6 159
Оборотні активи	133 395	45 513	31 448
Запаси	66 862	33 595	24 104
Грошові кошти	12 774	4 018	51
Дебіторська заборгованість за продукцію	27 664	2 441	2 542

Пасиви підприємства також зменшилися пропорційно активам – з 228 674 тис. грн у 2022 році до 111 914 тис. грн у 2024 році. Структура пасивів включає власний капітал, довгострокові та поточні зобов’язання, кожен з яких демонструє власну динаміку.

Власний капітал (рядок 1495) скоротився на 50.5% – з 174 940 тис. грн у 2022 році до 86 597 тис. грн у 2024 році. Основною причиною цього є зменшення нерозподіленого прибутку (рядок 1420) з 174 237 тис. грн до 85 894 тис. грн, що зумовлено накопиченням чистих збитків: 51 718 тис. грн у 2022 році, 28 300 тис. грн у 2023 році та 8 004 тис. грн у 2024 році. Зареєстрований капітал (рядок 1400) залишився незмінним на рівні 109 тис. грн, а резервний капітал (рядок 1415) – на рівні 594 тис. грн, що вказує на відсутність змін у статутному фонді чи розподілі прибутку на резерви. Зменшення власного капіталу знижує фінансову стійкість підприємства та його інвестиційну привабливість, оскільки інвестори та кредитори сприймають це як сигнал про погіршення фінансових результатів.

Довгострокові зобов’язання (рядок 1595) повністю погашені до 2024 року, зменшившись з 8 765 тис. грн у 2022 році до 0 тис. грн. Це зумовлено погашенням пенсійних зобов’язань (рядок 1505), які у 2023 році ще складали

6 645 тис. грн. Відсутність довгострокових зобов’язань є позитивним фактором, оскільки знижує боргове навантаження та ризик дефолту за довгостроковими боргами. Проте це також може свідчити про обмежені можливості залучення довгострокового фінансування для модернізації чи розширення діяльності.

Поточні зобов’язання (рядок 1695) скоротилися на 43.7% – з 44 969 тис. грн у 2022 році до 25 317 тис. грн у 2024 році. Найбільше зменшення спостерігається в кредиторській заборгованості за товари, роботи, послуги (рядок 1615), яка скоротилася з 23 069 тис. грн до 6 179 тис. грн. Це може бути результатом активного погашення боргів перед постачальниками або скорочення закупівель через зменшення обсягів виробництва. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом (рядок 1620) зменшилася з 976 тис. грн до 563 тис. грн, а за розрахунками з оплати праці (рядок 1630) – з 1 267 тис. грн до 1 045 тис. грн, що відображає оптимізацію витрат. Однак зростання інших поточних зобов’язань (рядок 1690) з 40 тис. грн до 5 150 тис. грн у 2024 році є тривожним сигналом, оскільки може вказувати на накопичення нових короткострокових боргів, природа яких потребує додаткового аналізу. Поточні забезпечення (рядок 1660) залишилися відносно стабільними, зменшившись з 10 371 тис. грн до 9 644 тис. грн.

Таблиця 2.2 – Структура пасивів ПАТ "Запоріжсклофлюс"

Показник	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн
Загальні пасиви	228 674	131 120	111 914
Власний капітал	174 940	94 614	86 597
Нерозподілений прибуток	174 237	93 911	85 894
Довгострокові зобов’язання	8 765	6 645	0
Поточні зобов’язання	44 969	29 861	25 317
Кредиторська заборгованість за товари	23 069	12 194	6 179
Інші поточні зобов’язання	137	40	5 150

Ліквідність підприємства є одним із ключових показників його здатності своєчасно виконувати короткострокові зобов’язання. Для оцінки ліквідності використано коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності, які відображають співвідношення оборотних активів до поточних зобов’язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності, який показує, скільки разів оборотні активи покривають поточні зобов’язання, знизився з 2.97 у 2022 році до 1.24 у 2024 році. Цей показник є нижчим за рекомендований рівень 1.5–2.0, що вказує на значні труднощі з покриттям короткострокових боргів. Падіння коефіцієнта зумовлене як скороченням оборотних активів (зокрема запасів і грошових коштів), так і відносно повільнішим зменшенням поточних зобов’язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності, який виключає запаси з розрахунку через їхню нижчу ліквідність, демонструє ще більш тривожну динаміку: з 1.48 у 2022 році до 0.29 у 2024 році. Цей показник свідчить про те, що підприємство практично не має ліквідних активів (грошових коштів і дебіторської заборгованості) для оперативного погашення зобов’язань. Катастрофічне скорочення грошових коштів до 51 тис. грн у 2024 році посилює ці ризики, роблячи підприємство вразливим до будь-яких непередбачених витрат або затримок у надходженні платежів.

Платоспроможність підприємства, оцінена через здатність покривати всі зобов’язання (як поточні, так і довгострокові), також погіршилася. Хоча погашення довгострокових зобов’язань до 2024 року є позитивним фактором, низька ліквідність обмежує здатність підприємства виконувати поточні зобов’язання. Зменшення дебіторської заборгованості частково компенсує ці проблеми, але недостатнє генерування грошових потоків від операційної діяльності (як видно з падіння грошових коштів) створює серйозні ризики неплатоспроможності.

Фінансова стійкість підприємства оцінюється через показники, які відображають співвідношення власного капіталу та зобов’язань, а також залежність від зовнішнього фінансування. Для цього використано коефіцієнти автономії та фінансової залежності.

Таблиця 2.3 – Показники ліквідності ПАТ "Запоріжсклофлюс"

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	2.97	1.52	1.24
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1.48	0.40	0.29

Коефіцієнт автономії, який показує частку власного капіталу в загальних активах, залишався відносно стабільним: 0.77 у 2022 році, 0.72 у 2023 році та 0.77 у 2024 році. Високий рівень цього показника вказує на те, що підприємство фінансує більшу частину своїх активів за рахунок власного капіталу, що знижує залежність від зовнішніх кредиторів. Це є позитивним фактором, особливо в умовах економічної нестабільності, коли доступ до кредитів може бути обмеженим. Однак скорочення власного капіталу через накопичення збитків обмежує можливості для використання цього капіталу для розвитку.

Коефіцієнт фінансової залежності, який відображає співвідношення загальних зобов’язань до власного капіталу, зменшився з 0.31 у 2022 році до 0.29 у 2024 році, з піком 0.39 у 2023 році. Зниження цього показника у 2024 році зумовлене погашенням довгострокових зобов’язань і скороченням поточних зобов’язань. Це свідчить про зниження боргового навантаження, що є позитивним сигналом для кредиторів та інвесторів. Проте низька ліквідність і збитковість діяльності обмежують переваги цієї стійкості, оскільки підприємство не може ефективно використовувати свої ресурси для генерування прибутку.

Таблиця 2.4 – Показники фінансової стійкості ПАТ "Запоріжсклофлюс"

Показник	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	0.77	0.72	0.77
Коефіцієнт фінансової залежності	0.31	0.39	0.29

Рентабельність є важливим показником ефективності використання ресурсів підприємства та його здатності генерувати прибуток. Для оцінки

використано показники рентабельності активів (ROA) і рентабельності власного капіталу (ROE), а також рентабельність продажів, яка розрахована на основі валового прибутку.

Рентабельність активів (ROA) була від'ємною протягом усього періоду через збиткову діяльність: -22.6% у 2022 році, -21.6% у 2023 році та -7.2% у 2024 році. Зменшення від'ємного значення у 2024 році є позитивним сигналом, оскільки відображає скорочення чистого збитку з 51 718 тис. грн до 8 004 тис. грн. Проте від'ємна рентабельність вказує на неефективне використання активів, що є наслідком зниження доходів і високих операційних витрат.

Рентабельність власного капіталу (ROE) також залишалася від'ємною: -29.6% у 2022 році, -29.9% у 2023 році та -9.2% у 2024 році. Зменшення від'ємного значення у 2024 році пов'язане зі скороченням збитків і стабільним рівнем власного капіталу. Однак від'ємна ROE свідчить про те, що підприємство не забезпечує прибутковість для акціонерів, що знижує його інвестиційну привабливість.

Рентабельність продажів, розрахована як відношення валового прибутку до чистого доходу, зросла з 14.7% у 2022 році до 27.7% у 2023 році, але знизилася до 20.4% у 2024 році. Зниження у 2024 році зумовлене скороченням валового прибутку (з 35 156 тис. грн до 22 287 тис. грн) при одночасному зменшенні чистого доходу (з 126 823 тис. грн до 109 511 тис. грн). Це відображає погіршення прибутковості операційної діяльності, що може бути пов'язано з підвищенням собівартості або падінням попиту на продукцію.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності ПАТ "Запоріжсклофлюс"

Показник	2022	2023	2024
Рентабельність активів (ROA), %	-22.6	-21.6	-7.2
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	-29.6	-29.9	-9.2
Рентабельність продажів, %	14.7	27.7	20.4

Висновки

Фінансовий стан ПАТ "Запоріжсклофлюс" за 2022–2024 роки характеризується значним погіршенням, що проявляється у скороченні

активів на 51%, катастрофічному падінні грошових коштів до 51 тис. грн і накопиченні чистих збитків. Необоротні активи зменшилися через зростання зносу основних засобів, що вказує на старіння обладнання та недостатні інвестиції в модернізацію. Оборотні активи скоротилися через зменшення запасів і дебіторської заборгованості, що відображає зниження виробничої активності. Власний капітал зменшився на 50.5% через збитки, тоді як погашення довгострокових зобов'язань і скорочення поточних зобов'язань знизили боргове навантаження. Ліквідність підприємства досягла критичного рівня, з коефіцієнтом поточної ліквідності 1.24 і швидкої ліквідності 0.29 у 2024 році, що створює ризики неплатоспроможності. Фінансова стійкість залишається відносно високою завдяки значній частці власного капіталу, але від'ємна рентабельність (ROA -7.2%, ROE -9.2%) свідчить про неефективне використання ресурсів. Основними проблемами є низька ліквідність, застаріле обладнання, висока собівартість і падіння попиту. Ці висновки стануть основою для аналізу ділової активності та розробки рекомендацій у наступних підрозділах.

2.2 Аналіз ділової активності ПрАТ "ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС"

Ділова активність ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС" (далі – ПАТ "Запоріжсклофлюс"), яке спеціалізується на виробництві флюсів для металургійної промисловості, є важливим аспектом оцінки ефективності використання його ресурсів і швидкості операційного циклу в умовах економічної нестабільності 2022–2024 років. Аналіз ділової активності базується на даних балансу, звіту про фінансові результати та звіту про рух грошових коштів за цей період, з фокусом на показниках оборотності активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також на фінансових результатах діяльності. Проведений аналіз дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство

управляє своїми активами, генерує доходи та забезпечує операційну діяльність, а також виявити ключові проблеми, які обмежують його конкурентоспроможність. У цьому підрозділі представлено детальний розгляд динаміки показників ділової активності, причин змін і їхнього впливу на фінансовий стан підприємства, з використанням ілюстраційних таблиць для наочності.

Період 2022–2024 років був надзвичайно складним для промислових підприємств України через війну, що розпочалася в лютому 2022 року, зростання цін на енергоносії, сировину та логістичні послуги, а також обмеження експортних можливостей. ПАТ "Запоріжсклофлюс", як підприємство, що залежить від стабільного попиту на свою продукцію з боку металургійних компаній, зіткнулося з необхідністю адаптації до цих умов. Зокрема, скорочення обсягів виробництва, перебої в ланцюгах постачання та падіння попиту на внутрішньому й зовнішньому ринках суттєво вплинули на операційну діяльність. Аналіз ділової активності дозволяє оцінити, як ці фактори позначилися на ефективності роботи підприємства, а також визначити потенційні напрями для покращення управління.

Оборотність активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості є ключовими показниками, які відображають швидкість, з якою підприємство перетворює свої ресурси на доходи та погашає зобов’язання. Ці показники дозволяють оцінити ефективність управління активами та операційним циклом.

Оборотність активів, яка вимірює, скільки разів за рік активи підприємства генерують чистий дохід, зросла з 0.55 у 2022 році до 0.90 у 2024 році. Це зростання свідчить про підвищення ефективності використання активів, незважаючи на загальне скорочення їхньої вартості з 228 674 тис. грн до 111 914 тис. грн. Основною причиною є відносно стабільний чистий дохід (109 511 тис. грн у 2024 році порівняно з 106 782 тис. грн у 2022 році) при значному зменшенні активів. Проте показник 0.90 залишається низьким для промислового підприємства, що вказує на обмежену здатність генерувати

доходи з наявних ресурсів. Це може бути пов’язано зі зниженням обсягів виробництва через падіння попиту або неефективним використанням виробничих потужностей.

Оборотність запасів, яка відображає швидкість реалізації запасів у процесі виробництва та продажу, зросла з 1.57 у 2022 році до 3.03 у 2024 році. Це зростання зумовлене скороченням середнього рівня запасів з 66 862 тис. грн до 24 104 тис. грн при відносно стабільній собівартості реалізованої продукції (87 224 тис. грн у 2024 році). Зокрема, запаси готової продукції зменшилися з 41 863 тис. грн до 7 936 тис. грн, а виробничі запаси – з 23 320 тис. грн до 14 376 тис. грн. Збільшення оборотності запасів є позитивним фактором, оскільки вказує на швидшу реалізацію запасів, що знижує витрати на їхнє зберігання та зменшує ризик застарілості. Однак низький рівень запасів у 2024 році створює ризики для забезпечення безперервності виробництва, особливо в умовах нестабільних поставок сировини. Це може бути результатом свідомої стратегії скорочення запасів для підвищення ліквідності або вимушеним заходом через обмеження фінансових ресурсів.

Оборотність дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги зросла різко – з 6.67 у 2022 році до 44.65 у 2024 році. Цей показник відображає, скільки разів за рік підприємство отримує платежі від покупців. Значне зростання зумовлене скороченням середньої дебіторської заборгованості з 27 664 тис. грн до 2 542 тис. грн при відносно стабільному чистому доході. Це свідчить про ефективнішу кредитну політику, спрямовану на прискорення повернення коштів, або про зменшення обсягів продажів у кредит через падіння попиту. Позитивним аспектом є зниження ризиків неплатежів з боку контрагентів, але низький рівень дебіторської заборгованості може також вказувати на скорочення клієнтської бази або обмеження продажів, що є тривожним сигналом для довгострокової діяльності.

Оборотність кредиторської заборгованості, яка показує, як швидко підприємство погашає борги перед постачальниками, зросла з 5.15 у 2022 році

до 9.49 у 2024 році. Це зростання пов’язане зі скороченням середньої кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги з 23 069 тис. грн до 6 179 тис. грн при стабільній собівартості. Прискорення погашення боргів може бути результатом тиску з боку постачальників, які вимагають швидших платежів, або свідомої стратегії підприємства для підтримання репутації надійного партнера. Однак це також може вказувати на обмеження кредитних ліній від постачальників, що змушує підприємство швидше розраховуватися, погіршуючи його ліквідність.

Таблиця 2.5 – Показники оборотності ПАТ "Запоріжсклофлюс"

Показник	2022	2023	2024
Оборотність активів	0.55	0.87	0.90
Оборотність запасів	1.57	2.21	3.03
Оборотність дебіторської заборгованості	6.67	37.19	44.65
Оборотність кредиторської заборгованості	5.15	7.48	9.49

Фінансові результати діяльності ПАТ "Запоріжсклофлюс" відображають його здатність генерувати прибуток і покривати витрати в умовах економічних викликів. Аналіз чистого доходу, валового прибутку, чистого прибутку (збитку) та рентабельності продажів дозволяє оцінити ефективність операційної діяльності та виявити фактори, що впливають на прибутковість.

Чистий дохід від реалізації продукції (рядок 2000 звіту про фінансові результати) демонструє нерівномірну динаміку: 106 782 тис. грн у 2022 році, зростання до 126 823 тис. грн у 2023 році та зниження до 109 511 тис. грн у 2024 році (-13.6% порівняно з 2023 роком). Зростання доходу в 2023 році могло бути пов’язане з тимчасовим відновленням попиту на флюси або підвищенням цін на продукцію через інфляцію. Однак спад у 2024 році, ймовірно, зумовлений падінням попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках через війну, обмеження експорту або зростання конкуренції з боку іноземних виробників. Скорочення металургійного виробництва в Україні,

спричинене руйнуванням інфраструктури та економічними санкціями, також могло вплинути на зниження замовлень.

Валовий прибуток (рядок 2090) зріс з 15 671 тис. грн у 2022 році до 35 156 тис. грн у 2023 році, але знизився до 22 287 тис. грн у 2024 році. Зростання у 2023 році було зумовлене збільшенням чистого доходу при відносно стабільній собівартості (91 667 тис. грн). Однак у 2024 році зниження валового прибутку пов’язане як із падінням доходу, так і з високою собівартістю реалізованої продукції (87 224 тис. грн), яка залишилася значною через зростання цін на сировину, енергоносії та логістику. Висока собівартість є ключовою проблемою, що обмежує прибутковість підприємства.

Чистий збиток (рядок 2355) скоротився з 51 718 тис. грн у 2022 році до 28 300 тис. грн у 2023 році та 8 004 тис. грн у 2024 році. Зменшення збитку є позитивним сигналом, що вказує на певну стабілізацію фінансових результатів. Основними факторами скорочення збитку у 2024 році є зростання інших операційних доходів (17 153 тис. грн порівняно з 5 411 тис. грн у 2023 році) та зменшення інших операційних витрат (з 46 306 тис. грн до 21 207 тис. грн). Проте підприємство залишається збитковим через високі операційні витрати, які у 2024 році склали 137 021 тис. грн, зокрема матеріальні затрати (74 335 тис. грн) та витрати на оплату праці (30 181 тис. грн). Адміністративні витрати (22 067 тис. грн) і витрати на збут (3 516 тис. грн) також залишаються значними, що вказує на необхідність оптимізації витрат.

Рентабельність продажів, розрахована як відношення валового прибутку до чистого доходу, зросла з 14.7% у 2022 році до 27.7% у 2023 році, але знизилася до 20.4% у 2024 році. Зниження рентабельності у 2024 році відображає погіршення прибутковості операційної діяльності, що зумовлене скороченням доходу та високою собівартістю. Порівняно з іншими промисловими підприємствами, цей показник є середнім, але недостатнім для забезпечення фінансової стабільності в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.6 – Фінансові результати ПАТ "Запоріжсклофлюс" за 2022–2024 роки

Показник	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн
Чистий дохід	106 782	126 823	109 511
Собівартість	91 111	91 667	87 224
Валовий прибуток	15 671	35 156	22 287
Чистий збиток	51 718	28 300	8 004
Рентабельність продажів, %	14.7	27.7	20.4

Операційні витрати є основним фактором, що впливає на збитковість підприємства. Аналіз елементів операційних витрат (рядки 2500–2520 звіту про фінансові результати) дозволяє виявити ключові статті, які потребують оптимізації.

Матеріальні затрати (рядок 2500) скоротилися з 101 283 тис. грн у 2023 році до 74 335 тис. грн у 2024 році, що є позитивним фактором, оскільки відображає зниження витрат на сировину та комплектуючі. Однак вони залишаються найбільшою статтею витрат, що зумовлено високими цінами на сировину та енергоносії в умовах війни. Витрати на оплату праці (рядок 2505) зменшилися з 39 388 тис. грн до 30 181 тис. грн, що може бути пов’язане зі скороченням кількості працівників (з 301 у 2022 році до 200 у 2024 році) або оптимізацією фонду оплати праці. Відрахування на соціальні заходи (рядок 2510) також скоротилися з 7 656 тис. грн до 6 151 тис. грн, що відповідає зниженню витрат на оплату праці.

Амортизація (рядок 2515) залишилася відносно стабільною, зменшившись з 10 013 тис. грн у 2023 році до 9 372 тис. грн у 2024 році. Це відображає високий рівень зносу основних засобів, що обмежує потребу в додаткових амортизаційних відрахуваннях, але також вказує на необхідність модернізації обладнання. Інші операційні витрати (рядок 2520) скоротилися з 24 241 тис. грн до 16 982 тис. грн, що є результатом оптимізації витрат на адміністративні та інші операційні потреби. Загалом операційні витрати зменшилися з 182 581 тис. грн у 2023 році до 137 021 тис. грн у 2024 році, що

є позитивною тенденцією, але їхній рівень залишається надмірним порівняно з доходами.

Таблиця 2.7 – Операційні витрати ПАТ "Запоріжсклофлюс"

Показник	2022, тис. грн	2023, тис. грн	2024, тис. грн
Матеріальні затрати	67 556	101 283	74 335
Витрати на оплату праці	41 918	39 388	30 181
Відрахування на соціальні заходи	8 655	7 656	6 151
Амортизація	10 038	10 013	9 372
Інші операційні витрати	33 954	24 241	16 982
Загальні операційні витрати	162 121	182 581	137 021

Операційний цикл підприємства, який включає період оборотності запасів і дебіторської заборгованості, є важливим показником ефективності управління операційною діяльністю. Період оборотності запасів скоротився з 233 днів у 2022 році до 120 днів у 2024 році, що відображає швидшу реалізацію запасів. Період оборотності дебіторської заборгованості зменшився з 55 днів до 8 днів, що є результатом прискорення повернення коштів від покупців. Загальний операційний цикл скоротився з 288 днів до 128 днів, що є позитивним фактором, оскільки знижує потребу в оборотному капіталі. Однак прискорення циклу зумовлене не стільки підвищенням ефективності, скільки скороченням обсягів діяльності, що створює ризики для довгострокової стабільності.

Таблиця 2.8 – Операційний цикл ПАТ "Запоріжсклофлюс

Показник	2022, днів	2023, днів	2024, днів
Період оборотності запасів	233	165	120
Період оборотності дебіторської заборгованості	55	10	8
Операційний цикл	288	175	128

Висновки

Аналіз ділової активності ПАТ "Запоріжсклофлюс" за 2022–2024 роки виявив змішану динаміку. Позитивними аспектами є зростання оборотності активів (з 0.55 до 0.90), запасів (з 1.57 до 3.03), дебіторської заборгованості (з 6.67 до 44.65) і кредиторської заборгованості (з 5.15 до 9.49), що свідчить про прискорення операційного циклу та зниження потреби в оборотному капіталі. Скорочення операційних витрат з 182 581 тис. грн до 137 021 тис. грн і зменшення чистого збитку з 51 718 тис. грн до 8 004 тис. грн також є позитивними сигналами. Однак ці покращення зумовлені переважно скороченням масштабів діяльності, а не підвищенням ефективності. Чистий дохід знизився на 13.6% у 2024 році, рентабельність продажів впала до 20.4%, а низький рівень запасів і дебіторської заборгованості створює ризики для безперервності виробництва та продажів. Високі матеріальні затрати та собівартість залишаються ключовими факторами збитковості. Ці висновки підкреслюють необхідність оптимізації витрат, пошуку нових ринків збуту та модернізації виробництва для відновлення прибутковості.

2.3 Аналіз руху грошових коштів ПрАТ "ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС"

Аналіз руху грошових коштів ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС" (далі – ПАТ "Запоріжсклофлюс"), підприємства, що спеціалізується на виробництві флюсів для металургійної промисловості, є критично важливим для оцінки його здатності генерувати ліквідні ресурси, покривати поточні зобов’язання та фінансувати операційну, інвестиційну й фінансову діяльність. У період 2022–2024 років підприємство функціонувало в умовах економічної нестабільності, спричиненої війною в Україні, зростанням цін на енергоносії, сировину та логістичні послуги, а також обмеженнями експортних можливостей. Ці фактори суттєво вплинули

на грошові потоки, що відображається в катастрофічному скороченні грошових коштів до 51 тис. грн у 2024 році. Оскільки звіт про рух грошових коштів за 2024 рік відсутній, аналіз базується на даних за 2022–2023 роки, отриманих із фінансової звітності, з подальшою екстраполяцією тенденцій для пояснення ситуації у 2024 році. У цьому підрозділі детально розглядаються грошові потоки від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, оцінюються їхні джерела й напрями використання, а також виявляються ключові проблеми, що обмежують ліквідність підприємства. Ілюстраційні таблиці використовуються для наочності, щоб підкреслити динаміку та структуру грошових потоків.

Економічна ситуація в Україні протягом 2022–2024 років створювала значні виклики для промислових підприємств, зокрема через перебої в ланцюгах постачання, скорочення попиту на продукцію металургійного сектору та зростання операційних витрат. ПАТ "Запоріжсклофлюс", як постачальник флюсів, було особливо вразливим до цих факторів, оскільки його діяльність залежить від стабільності замовлень від металургійних компаній. Аналіз руху грошових коштів дозволяє зрозуміти, як підприємство управляло своїми фінансовими ресурсами в цих умовах, а також оцінити, які стратегічні рішення сприяли чи перешкоджали підтриманню ліквідності. Грошові потоки є індикатором фінансового здоров’я підприємства, оскільки навіть прибуткова діяльність може призвести до кризи, якщо не забезпечується достатній приплив готівки для покриття зобов’язань.

Операційна діяльність є основним джерелом грошових надходжень для ПАТ "Запоріжсклофлюс", оскільки вона включає кошти, отримані від реалізації продукції, авансів від покупців та інших операційних операцій. Чистий рух грошових коштів від операційної діяльності демонструє позитивну динаміку: у 2022 році він становив 23 795 тис. грн, а у 2023 році зріс до 67 484 тис. грн. Це зростання є значним і свідчить про покращення здатності підприємства генерувати готівку від основної діяльності, незважаючи на економічні виклики.

У 2023 році основними джерелами надходжень були кошти від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг (71 809 тис. грн), а також аванси, отримані від покупців (78 143 тис. грн). Ці надходження відображають відносно стабільний попит на продукцію підприємства у 2023 році, що підтверджується зростанням чистого доходу до 126 823 тис. грн порівняно з 106 782 тис. грн у 2022 році. Інші операційні надходження (8 307 тис. грн) також сприяли позитивному грошовому потоку, включаючи, ймовірно, повернення дебіторської заборгованості, компенсації або інші платежі. Однак значні витрати обмежували чистий приплив коштів. Зокрема, витрати на оплату товарів, робіт і послуг склали 31 149 тис. грн, а на оплату праці – 28 285 тис. грн. Витрати на соціальні заходи (6 220 тис. грн) та сплату податків і зборів (10 968 тис. грн) додатково зменшували грошовий потік. Ці витрати відображають високі операційні затрати, які є ключовою проблемою для підприємства, оскільки поглинають значну частину надходжень.

У 2022 році структура операційних грошових потоків була подібною, але менш сприятливою. Надходження від реалізації склали 65 103 тис. грн, а аванси – 52 984 тис. грн, що є нижчими показниками порівняно з 2023 роком. Витрати на оплату товарів (29 768 тис. грн) і праці (31 456 тис. грн) також були значними, що пояснює нижчий чистий рух коштів (23 795 тис. грн). Позитивний чистий рух у 2022 році свідчить про те, що підприємство все ж забезпечувало базовий рівень ліквідності, але з обмеженим потенціалом для накопичення резервів.

Екстраполюючи тенденції на 2024 рік, можна припустити, що операційний грошовий потік залишався позитивним, але значно зменшився через скорочення чистого доходу до 109 511 тис. грн і катастрофічне падіння грошових коштів до 51 тис. грн. Зниження доходу на 13.6% порівняно з 2023 роком, ймовірно, призвело до скорочення надходжень від реалізації та авансів, тоді як високі витрати на сировину (74 335 тис. грн у складі операційних витрат) і працю (30 181 тис. грн) продовжували чинити тиск на ліквідність. Зменшення дебіторської заборгованості до 2 542 тис. грн могло частково

компенсувати ці втрати за рахунок повернення коштів від покупців, але недостатньо, щоб запобігти критичному скороченню грошових резервів. Можливо, підприємство свідомо спрямовувало всі операційні надходження на погашення зобов’язань, що пояснює низький залишок коштів.

Таблиця 2.9 – Грошові потоки від операційної діяльності ПАТ "Запоріжсклофлюс" за 2022–2023 роки

Показник, тис. грн.	2022	2023
Надходження від реалізації	65 103	71 809
Аванси отримані	52 984	78 143
Інші операційні надходження	5 112	8 307
Витрати на товари, роботи, послуги	29 768	31 149
Витрати на оплату праці	31 456	28 285
Витрати на соціальні заходи	6 789	6 220
Сплата податків і зборів	8 456	10 968
Чистий рух коштів	23 795	67 484

Інвестиційна діяльність ПАТ "Запоріжсклофлюс" включає витрати на придбання необоротних активів, модернізацію обладнання та інші капітальні вкладення, а також надходження від продажу активів. Чистий рух грошових коштів від інвестиційної діяльності у 2023 році був від’ємним і становив -72 928 тис. грн, що є значним відтоком порівняно з 2022 роком, коли дані про інвестиційні потоки були обмеженими (звіт за 2022 рік не містить детальної інформації про інвестиційну діяльність, але припускається незначний відтік).

Основною статтею витрат у 2023 році було придбання необоротних активів (73 830 тис. грн), що включало, ймовірно, інвестиції в оновлення основних засобів або незавершені капітальні інвестиції. Ці витрати відповідають зменшенню зносу основних засобів (з 72 400 тис. грн у 2023 році порівняно з 81 710 тис. грн у 2024 році) та зростанню первісної вартості основних засобів (з 141 412 тис. грн у 2022 році до 149 314 тис. грн у 2024 році). Надходження від інвестиційної діяльності були мінімальними (902 тис. грн), що вказує на відсутність значних продажів активів або повернення інвестицій. Від’ємний рух коштів відображає значні капітальні вкладення, які,

однак, не генерували достатнього доходу для покриття витрат, що підтверджується збитковістю підприємства (чистий збиток 8 004 тис. грн у 2024 році).

У 2022 році інвестиційна діяльність, ймовірно, була обмеженою через економічну невизначеність на початку війни. Незавершені капітальні інвестиції зросли з 4 045 тис. грн до 6 112 тис. грн у 2023 році, але скоротилися до 4 417 тис. грн у 2024 році, що свідчить про зменшення інвестицій у 2024 році. Екстраполюючи на 2024 рік, можна припустити, що інвестиційна діяльність мала менший відтік коштів через брак фінансових ресурсів, про що свідчить катастрофічне скорочення грошових коштів до 51 тис. грн. Підприємство, ймовірно, призупинило або суттєво скоротило капітальні вкладення, зосередившись на підтриманні операційної діяльності.

Від’ємний рух коштів від інвестиційної діяльності є типовою проблемою для промислових підприємств у кризових умовах, оскільки модернізація обладнання вимагає значних ресурсів, але не завжди забезпечує швидку віддачу. Для ПАТ "Запоріжсклофлюс" це створює дилему: з одного боку, застаріле обладнання (знос 54.7% у 2024 році) знижує продуктивність і конкурентоспроможність, з іншого – брак ліквідності обмежує можливості для інвестицій. Це підкреслює необхідність пошуку зовнішнього фінансування або оптимізації інвестиційних проєктів.

Таблиця 2.10 – Грошові потоки від інвестиційної діяльності ПАТ "Запоріжсклофлюс" за 2022–2023 роки

Показник, тис. грн.	2022	2023
Надходження від продажу активів	-	902
Витрати на необоротні активи	-	73 830
Чистий рух коштів	-	-72 928

Фінансова діяльність включає операції із залучення та погашення позик, виплату дивідендів і інші фінансові операції. У 2023 році чистий рух грошових коштів від фінансової діяльності дорівнював нулю, що вказує на відсутність

залучення позик або виплат дивідендів. У 2022 році чистий рух був від'ємним і становив -4 899 тис. грн, що зумовлено виплатою дивідендів. Відсутність залучення позик у 2023 році є позитивним фактором, оскільки знижує боргове навантаження, але також обмежує фінансові ресурси в умовах низької ліквідності.

Погашення довгострокових зобов'язань (з 8 765 тис. грн у 2022 році до 0 тис. грн у 2024 році) підтверджує стратегію підприємства щодо зниження боргу. Поточні зобов'язання також скоротилися з 44 969 тис. грн до 25 317 тис. грн, що частково фінансувався за рахунок операційних надходжень. Однак відсутність зовнішнього фінансування у 2023–2024 роках могла посилити проблему ліквідності, оскільки підприємство покладалося виключно на власні ресурси, які були обмеженими через збитковість (чистий збиток 8 004 тис. грн у 2024 році).

Екстраполюючи на 2024 рік, можна припустити, що фінансова діяльність залишалася мінімальною, без залучення позик або виплат дивідендів. Катастрофічне скорочення грошових коштів до 51 тис. грн свідчить про те, що підприємство не мало доступу до зовнішнього фінансування або свідомо уникало його через високі процентні ставки чи ризики. Це обмежило можливості для інвестицій і покриття операційних витрат, що погіршило фінансовий стан.

Таблиця 2.11 – Грошові потоки від фінансової діяльності ПАТ "Запоріжсклофлюс" за 2022–2023 роки

Показник, тис. грн.	2022	2023
Виплата дивідендів	4 899	0
Чистий рух коштів	-4 899	0

Загальний рух грошових коштів відображає сукупний вплив операційної, інвестиційної та фінансової діяльності на ліквідність підприємства. У 2023 році чистий рух коштів від усіх видів діяльності призвів до скорочення залишку грошових коштів з 9 462 тис. грн на початок року до 4

018 тис. грн на кінець року. Позитивний операційний потік (67 484 тис. грн) був значною мірою поглинений від’ємним інвестиційним потоком (-72 928 тис. грн), що пояснює зменшення ліквідних резервів. У 2022 році залишок коштів на кінець року (9 462 тис. грн) був вищим, але також скоротився через від’ємний фінансовий потік (-4 899 тис. грн).

У 2024 році залишок грошових коштів катастрофічно знизився до 51 тис. грн, що є критичним рівнем для промислового підприємства. Ймовірно, операційний потік зменшився через падіння чистого доходу, тоді як інвестиційна діяльність була обмеженою через брак ресурсів. Відсутність фінансової діяльності (залучення позик) посилила проблему, оскільки підприємство не мало альтернативних джерел фінансування. Це створило ситуацію, коли всі надходження спрямовувалися на покриття поточних зобов’язань, залишаючи мінімальні резерви.

Таблиця 2.12 – Загальний рух грошових коштів ПАТ "Запоріжсклофлюс" за 2022–2023 роки

Показник, тис. грн.	**2022**	**2023**
Чистий рух від операційної діяльності	23 795	67 484
Чистий рух від інвестиційної діяльності	-	-72 928
Чистий рух від фінансової діяльності	-4 899	0
Зміна залишку грошових коштів	-	-5 444
Залишок коштів на кінець року	9 462	4 018

Висновки

Аналіз руху грошових коштів ПАТ "Запоріжсклофлюс" за 2022–2023 роки з екстраполяцією на 2024 рік виявив серйозні проблеми з ліквідністю, що підтверджується катастрофічним скороченням грошових коштів до 51 тис. грн у 2024 році. Операційна діяльність була основним джерелом надходжень, генеруючи 67 484 тис. грн у 2023 році завдяки реалізації продукції та авансам, але високі витрати на сировину, працю та податки обмежували чистий потік. Інвестиційна діяльність характеризувалася значним відтоком (-72 928 тис. грн у 2023 році) через витрати на необоротні активи, що не забезпечило достатньої

віддачі через збитковість. Фінансова діяльність була мінімальною, з погашенням довгострокових зобов’язань і відсутністю нових позик, що знизило боргове навантаження, але посилило дефіцит ліквідності. Основними проблемами є недостатнє генерування грошових потоків від операційної діяльності, неефективні інвестиції та брак зовнішнього фінансування. Ці висновки підкреслюють необхідність оптимізації витрат, перегляду інвестиційних пріоритетів і пошуку джерел фінансування для відновлення ліквідності та забезпечення сталого розвитку.

2.4 Рекомендації для підвищення ділової активності ПрАТ "ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС"

Проведений аналіз фінансового стану, ділової активності та руху грошових коштів ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС" (далі – ПАТ "Запоріжсклофлюс") за 2022–2024 роки виявив низку критичних проблем, які обмежують ефективність діяльності підприємства. Зокрема, це катастрофічне скорочення грошових коштів до 51 тис. грн у 2024 році, збитковість (чистий збиток 8 004 тис. грн), низька ліквідність (коефіцієнт швидкої ліквідності 0.29), високий знос основних засобів (54.7%), скорочення чистого доходу на 13.6% та високі операційні витрати (137 021 тис. грн). Водночас позитивними аспектами є зростання оборотності активів (з 0.55 до 0.90), запасів (з 1.57 до 3.03), дебіторської (з 6.67 до 44.65) та кредиторської заборгованості (з 5.15 до 9.49), а також зниження боргового навантаження через погашення довгострокових зобов’язань. Ці фактори вказують на потенціал для відновлення, якщо будуть впроваджені ефективні заходи. У цьому підрозділі пропонується два комплекси практичних рекомендацій: 2.1.1 "Оптимізація операційних процесів і фінансових ресурсів" та 6.2 "Інтеграція інноваційних стратегій і розширення ринків збуту". Ці

рекомендації спрямовані на підвищення ліквідності, зниження витрат, модернізацію виробництва та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності.

Перший комплекс рекомендацій зосереджується на вирішенні ключових операційних і фінансових проблем ПАТ "Запоріжсклофлюс", зокрема низької ліквідності, високих витрат і неефективного управління ресурсами. Ці заходи спрямовані на стабілізацію фінансового стану, забезпечення безперервності операційної діяльності та створення основи для довгострокового розвитку.

Оптимізація управління запасами. Скорочення запасів з 66 862 тис. грн у 2022 році до 24 104 тис. грн у 2024 році сприяло зростанню їхньої оборотності (з 1.57 до 3.03), але низький рівень запасів створює ризики перебоїв у виробництві через нестабільні поставки сировини в умовах війни. Рекомендується впровадити цифрові системи управління запасами, такі як ERP-системи (наприклад, SAP або Oracle NetSuite), які дозволяють оптимізувати рівень запасів, прогнозувати попит і знижувати витрати на зберігання. Впровадження моделі "точно вчасно" (Just-In-Time) може зменшити надлишкові запаси на 15–20%, вивільнивши до 3–5 млн грн оборотного капіталу. Для цього необхідно провести аудит постачальників, уклавши довгострокові контракти з надійними партнерами, що забезпечать стабільні поставки за фіксованими цінами. Це також дозволить уникнути дефіциту сировини, який може зупинити виробництво.

Підвищення ліквідності через управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Катастрофічне скорочення грошових коштів до 51 тис. грн у 2024 році вимагає негайних заходів для підвищення ліквідності. Зростання оборотності дебіторської заборгованості (з 6.67 до 44.65) є позитивним, але її рівень (2 542 тис. грн) залишається низьким через скорочення продажів. Рекомендується переглянути умови оплати з покупцями, запровадивши знижки за дострокові платежі (наприклад, 2% за оплату протягом 10 днів) та штрафи за прострочення. Це може прискорити повернення коштів на 10–15%, додавши до 300–500 тис. грн щорічно. Щодо

кредиторської заборгованості (6 179 тис. грн у 2024 році), пропонується вести переговори з постачальниками про відстрочку платежів на 30–60 днів, що вивільнить до 2 млн грн для операційних потреб. Водночас необхідно уникати надмірного тиску з боку кредиторів, підтримуючи репутацію надійного партнера.

Залучення короткострокового фінансування. Низька ліквідність (коефіцієнт швидкої ліквідності 0.29) і відсутність довгострокових зобов'язань у 2024 році вказують на брак зовнішнього фінансування. Рекомендується залучити короткострокові кредити або кредитні лінії на суму 5–10 млн грн під заставу основних засобів (залишкова вартість 67 604 тис. грн). Це дозволить покрити поточні зобов'язання (25 317 тис. грн) та забезпечити операційну діяльність. Альтернативою є факторинг дебіторської заборгованості, що може принести до 2 млн грн готівки без додаткового боргового навантаження. Для зниження вартості фінансування слід звернутися до державних програм підтримки промисловості, таких як пільгові кредити від Укрексімбанку чи Ощадбанку, які пропонують ставки 5–7% річних для підприємств у кризових регіонах.

Оптимізація операційних витрат. Високі операційні витрати (137 021 тис. грн у 2024 році), зокрема матеріальні затрати (74 335 тис. грн) і витрати на оплату праці (30 181 тис. грн), є ключовим фактором збитковості. Рекомендується провести аудит витрат, визначивши статті, які можна скоротити без шкоди для виробництва. Наприклад, перегляд контрактів із постачальниками енергоносіїв може знизити витрати на електроенергію на 10–15% (до 5 млн грн щорічно) через укладання прямих договорів або використання альтернативних джерел енергії, таких як сонячні панелі для допоміжних приміщень. Щодо витрат на оплату праці, пропонується впровадити гнучкі графіки роботи та часткову автоматизацію (наприклад, встановлення датчиків для моніторингу обладнання), що дозволить скоротити штат на 10–15% (до 170 працівників), заощадивши до 3–4 млн грн щорічно.

Адміністративні витрати (22 067 тис. грн) можна зменшити на 20% шляхом цифровізації документообігу та скорочення витрат на офісне забезпечення.

Модернізація основних засобів. Високий знос основних засобів (54.7% у 2024 році) знижує продуктивність і підвищує витрати на ремонт. Рекомендується розробити інвестиційний план модернізації обладнання на 3–5 років із бюджетом 10–15 млн грн, фінансування якого можна забезпечити через лізинг або державні гранти для промислових підприємств. Наприклад, заміна застарілих печей на енергоефективні моделі може знизити витрати на енергоносії на 20–25%, додавши до 4–6 млн грн економії щорічно. Для обґрунтування інвестицій слід провести оцінку за методами чистої теперішньої вартості (NPV) та внутрішньої норми дохідності (IRR), що дозволить обрати проєкти з найвищою віддачею. Пріоритетними є інвестиції в автоматизацію виробництва, яка підвищить продуктивність на 15–20% і зменшить залежність від ручної праці.

Таблиця 2.13 – Очікувані результати від оптимізації операційних процесів і фінансових ресурсів

Рекомендація	Очікуваний ефект, тис. грн	Термін реалізації, місяці
Оптимізація управління запасами	3 000–5 000	6–12
Управління дебіторською заборгованістю	300–500	3–6
Залучення короткострокового фінансування	5 000–10 000	3–6
Скорочення операційних витрат	8 000–10 000	6–12
Модернізація основних засобів	4 000–6 000	12–24

Другий комплекс рекомендацій спрямований на довгостроковий розвиток ПАТ "Запоріжсклофлюс" через впровадження інноваційних технологій, підвищення конкурентоспроможності та диверсифікацію ринків збуту. Ці заходи допоможуть підприємству адаптуватися до сучасних вимог ринку, відновити прибутковість і забезпечити сталий розвиток.

Впровадження технологій Industry 4.0. Для зниження собівартості (87 224 тис. грн у 2024 році) та підвищення продуктивності рекомендується інвестувати в технології Industry 4.0, такі як Інтернет речей (IoT), автоматизація та аналітика великих даних. Наприклад, встановлення IoT-датчиків для моніторингу обладнання в реальному часі може зменшити простої на 20–30%, заощадивши до 2–3 млн грн щорічно. Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом (MES) дозволить оптимізувати виробничі процеси, підвищивши випуск продукції на 10–15% без додаткових витрат на сировину. Бюджет для пілотного проєкту становить 3–5 млн грн, які можна профінансувати через гранти від міжнародних організацій, таких як ЄБРР, що підтримують цифровізацію промисловості в Україні. Очікувана віддача від цих інвестицій складе 15–20% річного приросту валового прибутку (до 4–5 млн грн).

Інтеграція принципів сталого розвитку. Сучасні вимоги ринку, особливо в ЄС, передбачають відповідність екологічним стандартам. Рекомендується інвестувати в екологічні технології, такі як системи очищення викидів або переробки відходів виробництва, що знизить екологічний вплив і відкриє доступ до "зелених" ринків. Наприклад, встановлення фільтрів для зменшення викидів CO2 коштуватиме 2–3 млн грн, але дозволить відповідати стандартам ISO 14001, підвищивши привабливість для європейських клієнтів. Це також може залучити гранти від ЄС на суму до 50% вартості проєкту. Очікується, що екологічні ініціативи підвищать чистий дохід на 5–10% (до 5–10 млн грн) за рахунок нових контрактів.

Розширення ринків збуту. Скорочення чистого доходу на 13.6% у 2024 році зумовлене падінням попиту на внутрішньому ринку через війну та скорочення металургійного виробництва. Рекомендується диверсифікувати ринки збуту, зосередившись на експорті до країн ЄС, Туреччини та Азії, де попит на флюси залишається стабільним. Для цього необхідно провести маркетингові дослідження (бюджет 500–700 тис. грн), щоб визначити потенційних клієнтів, таких як металургійні компанії в Польщі чи Туреччині.

Участь у міжнародних виставках, таких як METEC (Дюссельдорф), може залучити нових партнерів, додавши до 10–15 млн грн доходу щорічно. Для підтримки експорту слід оптимізувати логістику, уклавши контракти з морськими перевізниками через порти Одеси, що знизить транспортні витрати на 15–20%.

Розроблення нових продуктів. Для підвищення конкурентоспроможності рекомендується розвинути лінійку спеціалізованих флюсів із підвищеною ефективністю, наприклад, для нержавіючої сталі або енергоефективного виробництва. Розробка нового продукту потребує інвестицій у R&D на 1–2 млн грн, але може збільшити маржу на 20–30%, додавши до 5–7 млн грн валового прибутку. Співпраця з науковими установами, такими як Інститут електрозварювання ім. Є. О. Патона, допоможе знизити витрати на дослідження. Пілотне тестування нових продуктів можна провести на внутрішньому ринку перед виходом на експорт.

Цифровий маркетинг і брендинг. Для підтримки продажів рекомендується розробити цифрову маркетингову стратегію, включаючи оновлення вебсайту, SEO-оптимізацію та рекламу в LinkedIn для B2B-клієнтів. Бюджет 300–500 тис. грн дозволить підвищити впізнаваність бренду на 20–30%, залучаючи нових клієнтів. Створення контенту про екологічні ініціативи та інновації (відео, кейси) посилить репутацію, що є особливо важливим для європейських ринків. Очікуваний приріст продажів – 3–5 млн грн щорічно.

Таблиця 2.14 – Очікувані результати від інтеграції інновацій і розширення ринків

Рекомендація	Очікуваний ефект, тис. грн	Термін реалізації, місяці
Впровадження технологій Industry 4.0	4 000–5 000	12–24
Інтеграція принципів сталого розвитку	5 000–10 000	30–36
Розширення ринків збуту	10 000–15 000	24–36
Розробка нових продуктів	5 000–7 000	18–24
Цифровий маркетинг	3 000–5 000	6–12

Висновки

Пропоновані рекомендації спрямовані на вирішення ключових проблем ПАТ "Запоріжсклофлюс" і забезпечення його розвитку. Комплекс 2.4.1 ("Оптимізація операційних процесів і фінансових ресурсів") включає оптимізацію запасів, підвищення ліквідності через управління заборгованістю та залучення короткострокового фінансування, скорочення витрат і модернізацію обладнання. Ці заходи можуть вивільнити до 20–30 млн грн оборотного капіталу та знизити собівартість на 10–15%. Комплекс 2.4.2 ("Інтеграція інноваційних стратегій і розширення ринків збуту") передбачає впровадження технологій Industry 4.0, екологічних ініціатив, експортну експансію, розробку нових продуктів і цифровий маркетинг, що може збільшити чистий дохід на 20–30% (до 25–35 млн грн). Реалізація цих рекомендацій потребує інвестицій (15–25 млн грн), але забезпечить відновлення ліквідності, підвищення конкурентоспроможності та перехід до сталого розвитку в умовах економічної нестабільності.

2.5 Стратегічні перспективи розвитку ПрАТ "ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС"

Проведений аналіз фінансового стану, ділової активності та руху грошових коштів ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС" (далі – ПАТ "Запоріжсклофлюс") за 2022–2024 роки виявив складне становище підприємства, зумовлене економічною нестабільністю, спричиненою війною в Україні, зростанням цін на сировину й енергоносії, а також обмеженнями на внутрішньому та зовнішньому ринках. Попри окремі позитивні тенденції, такі як зростання оборотності активів і зниження боргового навантаження, підприємство зіткнулося з критичними викликами, зокрема катастрофічним скороченням ліквідності, збитковістю та

застарілим обладнанням. Цей підрозділ узагальнює ключові висновки аналізу, оцінює сильні та слабкі сторони підприємства, а також формулює стратегічні перспективи розвитку, які враховують поточні економічні реалії та глобальні тенденції в промисловому секторі. Висновки базуються на фінансових звітах за 2022–2024 роки, з використанням ілюстраційних таблиць для наочності, і спрямовані на забезпечення сталого розвитку ПАТ "Запоріжсклофлюс" у довгостроковій перспективі.

Фінансовий стан ПАТ "Запоріжсклофлюс" за аналізований період характеризується значним погіршенням. Загальні активи скоротилися на 51% – з 228 674 тис. грн у 2022 році до 111 914 тис. грн у 2024 році, що відображає зменшення масштабів діяльності. Необоротні активи зменшилися на 15.6% через зростання зносу основних засобів (з 55 840 тис. грн до 81 710 тис. грн), що вказує на старіння обладнання та недостатні інвестиції в його оновлення. Оборотні активи зазнали більш різкого скорочення – на 76.4%, зокрема запаси (з 66 862 тис. грн до 24 104 тис. грн) і грошові кошти, які впали до критичного рівня 51 тис. грн. Власний капітал скоротився на 50.5% (з 174 940 тис. грн до 86 597 тис. грн) через накопичення чистих збитків (51 718 тис. грн у 2022 році, 28 300 тис. грн у 2023 році, 8 004 тис. грн у 2024 році). Позитивним є погашення довгострокових зобов’язань (з 8 765 тис. грн до 0 тис. грн) і скорочення поточних зобов’язань на 43.7% (з 44 969 тис. грн до 25 317 тис. грн), що знизило боргове навантаження.

Ліквідність підприємства досягла критичного рівня: коефіцієнт поточної ліквідності знизився з 2.97 до 1.24, а швидкої ліквідності – з 1.48 до 0.29, що вказує на нездатність покривати короткострокові зобов’язання ліквідними активами. Фінансова стійкість залишається відносно високою завдяки коефіцієнту автономії (0.77 у 2024 році), але від’ємна рентабельність активів (-7.2%) і власного капіталу (-9.2%) свідчить про неефективне використання ресурсів. Ділова активність демонструє змішану динаміку: оборотність активів зросла з 0.55 до 0.90, запасів – з 1.57 до 3.03, дебіторської заборгованості – з 6.67 до 44.65, кредиторської – з 5.15 до 9.49, що відображає

прискорення операційного циклу. Однак це зростання здебільшого зумовлене скороченням активів і продажів, а не підвищенням ефективності.

Фінансові результати залишаються негативними: чистий дохід зріс із 106 782 тис. грн у 2022 році до 126 823 тис. грн у 2023 році, але знизився до 109 511 тис. грн у 2024 році (-13.6%). Валовий прибуток скоротився з 35 156 тис. грн до 22 287 тис. грн, а рентабельність продажів упала з 27.7% до 20.4%. Зменшення чистого збитку до 8 004 тис. грн у 2024 році є позитивним сигналом, але високі операційні витрати (137 021 тис. грн), зокрема матеріальні затрати (74 335 тис. грн) і витрати на оплату праці (30 181 тис. грн), залишаються ключовим фактором збитковості. Аналіз руху грошових коштів показав позитивний операційний потік у 2023 році (67 484 тис. грн), але значний відтік від інвестиційної діяльності (-72 928 тис. грн) і брак зовнішнього фінансування призвели до катастрофічного скорочення грошових коштів.

Таблиця 2.15 – Основні фінансові показники ПАТ "Запоріжсклофлюс" за 2022–2024 роки

Показник	**2022**	**2023**	**2024**
Загальні активи, тис. грн	228 674	131 120	111 914
Власний капітал, тис. грн	174 940	94 614	86 597
Грошові кошти, тис. грн	12 774	4 018	51
Чистий дохід, тис. грн	106 782	126 823	109 511
Чистий збиток, тис. грн	51 718	28 300	8 004
Коефіцієнт поточної ліквідності	2.97	1.52	1.24
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1.48	0.40	0.29
Коефіцієнт автономії	0.77	0.72	0.77
Оборотність активів	0.55	0.87	0.90
Рентабельність продажів, %	14.7	27.7	20.4

Сильні сторони ПАТ "Запоріжсклофлюс" створюють основу для відновлення, тоді як слабкі сторони вказують на критичні проблеми, які потребують негайного вирішення.

Сильні сторони:

- Висока фінансова стійкість. Коефіцієнт автономії на рівні 0.77 свідчить про низьку залежність від зовнішнього фінансування, що знижує ризики дефолту та підвищує привабливість для інвесторів. Погашення довгострокових зобов'язань до 2024 року додатково зміцнює цю позицію.
- Прискорення операційного циклу. Зростання оборотності активів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості скоротило операційний цикл із 288 до 128 днів, що зменшує потребу в оборотному капіталі та підвищує ефективність використання ресурсів.
- Скорочення операційних витрат. Зменшення операційних витрат із 182 581 тис. грн у 2023 році до 137 021 тис. грн у 2024 році, зокрема матеріальних затрат (з 101 283 тис. грн до 74 335 тис. грн), свідчить про успішну оптимізацію, яка може бути основою для подальшого зниження собівартості.
- Досвід у промисловому секторі. Як постачальник флюсів для металургії, підприємство має напрацьовану репутацію та клієнтську базу, що є перевагою для відновлення продажів за сприятливих умов.

Слабкі сторони:

- Критична ліквідність. Грошові кошти на рівні 51 тис. грн і коефіцієнт швидкої ліквідності 0.29 створюють високі ризики неплатоспроможності, обмежуючи здатність покривати поточні зобов'язання (25 317 тис. грн).
- Збитковість діяльності. Чистий збиток 8 004 тис. грн у 2024 році, від'ємна рентабельність активів (-7.2%) і власного капіталу (-9.2%) вказують на неефективне управління та низьку прибутковість, що знижує інвестиційну привабливість.
- Застаріле обладнання. Високий знос основних засобів (54.7%) підвищує витрати на ремонт, знижує продуктивність і обмежує конкурентоспроможність на ринку флюсів.

- Залежність від внутрішнього ринку. Скорочення чистого доходу на 13.6% у 2024 році зумовлене падінням попиту в Україні через війну, що підкреслює вразливість підприємства до локальних економічних потрясінь.

Таблиця 2.16 – SWOT-аналіз ПАТ "Запоріжсклофлюс"

Аспект	**Сильні сторони**	**Слабкі сторони**
Фінанси	Висока фінансова стійкість (автономія 0.77)	Критична ліквідність (грошові кошти 51 тис. грн)
Операційна діяльність	Прискорений операційний цикл (128 днів)	Збитковість (збиток 8 004 тис. грн)
Виробництво	Досвід у промисловому секторі	Застаріле обладнання (знос 54.7%)
Ринок	Напрацьована клієнтська база	Залежність від внутрішнього ринку

На основі проведеного аналізу та врахування сильних і слабких сторін підприємства пропонується низка стратегічних перспектив, які поєднують короткострокові заходи для стабілізації з довгостроковими ініціативами для зростання. Ці перспективи враховують економічні реалії України, глобальні тенденції в металургійній промисловості та вимоги до сталого розвитку.

Короткострокові перспективи (6–12 місяців):

- Відновлення ліквідності. Для подолання критичного дефіциту грошових коштів (51 тис. грн) необхідно залучити короткострокові кредити або кредитні лінії на 5–10 млн грн під заставу основних засобів (67 604 тис. грн). Факторинг дебіторської заборгованості (2 542 тис. грн) може додати 1–2 млн грн готівки. Це забезпечить покриття поточних зобов’язань і стабілізує операційну діяльність. Очікуваний ефект – підвищення коефіцієнта швидкої ліквідності до 0.5–0.7.
- Оптимізація витрат. Подальше скорочення операційних витрат на 10–15% (до 15–20 млн грн) шляхом перегляду контрактів із постачальниками енергоносіїв, цифровізації документообігу та скорочення адміністративних

витрат (з 22 067 тис. грн до 17–18 млн грн). Це зменшить собівартість і підвищить рентабельність продажів до 25–30%.

- Прискорення повернення дебіторської заборгованості. Запровадження знижок за дострокові платежі (2% за 10 днів) і штрафів за прострочення може додати 300–500 тис. грн щорічно, скоротивши період оборотності дебіторської заборгованості до 5–6 днів.

Середньострокові перспективи (12–24 місяці):

- Модернізація основних засобів. Інвестиційний план на 10–15 млн грн для заміни застарілих печей і впровадження енергоефективного обладнання знизить витрати на енергоносії на 20–25% (4–6 млн грн щорічно) і підвищить продуктивність на 15–20%. Фінансування можна забезпечити через лізинг або гранти від ЄБРР. Очікуваний ефект – зниження зносу основних засобів до 40–45%.

- Цифровізація виробництва. Впровадження ERP-систем (SAP, Oracle) і IoT-датчиків для моніторингу обладнання (бюджет 3–5 млн грн) оптимізує управління запасами та виробничі процеси, підвищивши оборотність запасів до 3.5–4.0 і заощадивши 3–5 млн грн на рік. Це також зменшить простої на 20–30%.

- Розширення внутрішнього ринку. Пошук нових клієнтів серед українських металургійних компаній, таких як "АрселорМіттал Кривий Ріг", через укладання довгострокових контрактів може збільшити чистий дохід на 5–10% (5–10 млн грн). Участь у тендерах і державних програмах відбудови інфраструктури додатково підтримає продажі.

Довгострокові перспективи (24–36 місяців):

- Експортна експансія. Диверсифікація ринків збуту через вихід на ринки ЄС (Польща, Німеччина), Туреччини та Азії (Індія) може додати 10–15 млн грн доходу щорічно. Маркетингові дослідження (500–700 тис. грн) і участь у міжнародних виставках (METEC) допоможуть залучити нових клієнтів. Оптимізація логістики через порти Одеси знизить транспортні витрати на 15–20%.

- Інтеграція сталого розвитку. Інвестиції в екологічні технології, такі як фільтри для зменшення викидів CO2 (2–3 млн грн), забезпечать відповідність стандартам ISO 14001 і відкриють доступ до "зелених" ринків. Гранти від ЄС можуть покрити до 50% витрат, а нові контракти додадуть 5–10 млн грн доходу.
- Розробка інноваційних продуктів. Створення спеціалізованих флюсів для нержавіючої сталі або енергоефективного виробництва (R&D-бюджет 1–2 млн грн) підвищить маржу на 20–30%, додавши 5–7 млн грн валового прибутку. Співпраця з науковими установами (Інститут електрозварювання ім. Є. О. Патона) знизить витрати на розробку.

Таблиця 2.17 – Стратегічні перспективи розвитку ПАТ "Запоріжсклофлюс"

Перспектива	**Очікуваний ефект, тис. грн**	**Термін реалізації, місяці**
Відновлення ліквідності	6 000–12 000	6–12
Оптимізація витрат	15 000–20 000	6–12
Модернізація основних засобів	4 000–6 000	12–24
Цифровізація виробництва	3 000–5 000	12–24
Розширення внутрішнього ринку	5 000–10 000	12–24
Експортна експансія	10 000–15 000	24–36
Інтеграція сталого розвитку	5 000–10 000	24–36
Розробка інноваційних продуктів	5 000–7 000	24–36

Висновки

ПАТ "Запоріжсклофлюс" перебуває у складному фінансовому становищі, зумовленому низькою ліквідністю, збитковістю, застарілим обладнанням і залежністю від внутрішнього ринку. Сильними сторонами є висока фінансова стійкість, прискорений операційний цикл і досвід у промисловому секторі, які створюють основу для відновлення. Короткострокові перспективи включають відновлення ліквідності через кредити та факторинг, оптимізацію витрат і прискорення повернення дебіторської заборгованості. Середньострокові заходи передбачають

модернізацію обладнання, цифровізацію виробництва та розширення внутрішнього ринку. Довгострокові стратегії зосереджені на експортній експансії, інтеграції сталого розвитку та розробці інноваційних продуктів. Реалізація цих заходів потребує інвестицій 15–25 млн грн, але може збільшити чистий дохід на 20–30% (25–35 млн грн) і забезпечити перехід до прибутковості. Стратегічні перспективи враховують економічні реалії та глобальні тенденції, що дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток у посткризовий період.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота, присвячена аналізу фінансового стану та ділової активності ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА "ЗАПОРІЖСКЛОФЛЮС" (далі – ПАТ "Запоріжсклофлюс") за 2022–2024 роки, дозволила комплексно оцінити економічну ефективність підприємства, виявити ключові проблеми його діяльності та розробити практичні рекомендації для підвищення конкурентоспроможності й забезпечення сталого розвитку. Аналіз проводився на основі фінансових звітів (балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів) з використанням методів коефіцієнтного аналізу, оцінки оборотності, аналізу грошових потоків і SWOT-аналізу. Робота враховувала складні економічні умови в Україні, спричинені війною, інфляційними процесами, перебоями в ланцюгах постачання та скороченням попиту на продукцію металургійного сектору. Отримані результати мають як теоретичне, так і практичне значення, надаючи обґрунтовані пропозиції для менеджменту підприємства та демонструючи методологічний підхід до оцінки промислових компаній у кризових умовах.

Проведений аналіз фінансового стану підприємства виявив значне погіршення ключових показників за 2022–2024 роки. Загальні активи скоротилися на 51% (з 228 674 тис. грн до 111 914 тис. грн), що зумовлено зменшенням оборотних активів на 76.4% (з 133 395 тис. грн до 31 448 тис. грн) і необоротних активів на 15.6% (з 95 279 тис. грн до 80 466 тис. грн). Катастрофічне падіння грошових коштів до 51 тис. грн у 2024 році та зниження коефіцієнта швидкої ліквідності до 0.29 вказують на критичний дефіцит ліквідності, що створює ризики неплатоспроможності. Власний капітал зменшився на 50.5% (з 174 940 тис. грн до 86 597 тис. грн) через накопичення чистих збитків, які скоротилися з 51 718 тис. грн у 2022 році до 8 004 тис. грн у 2024 році, але залишилися значними. Позитивним аспектом є погашення довгострокових зобов’язань (з 8 765 тис. грн до 0 тис. грн) і скорочення поточних зобов’язань на 43.7% (з 44 969 тис. грн до 25 317 тис. грн), що знизило боргове навантаження та підтримало коефіцієнт автономії на рівні 0.77. Однак від’ємна рентабельність активів (-7.2%) і власного капіталу (-9.2%) свідчить про низьку ефективність використання ресурсів.

Аналіз ділової активності показав змішану динаміку. Зростання оборотності активів (з 0.55 до 0.90), запасів (з 1.57 до 3.03), дебіторської заборгованості (з 6.67 до 44.65) і кредиторської заборгованості (з 5.15 до 9.49) скоротило операційний цикл із 288 до 128 днів, що є позитивним фактором, оскільки зменшує потребу в оборотному капіталі. Проте це прискорення здебільшого зумовлене скороченням активів і продажів, а не підвищенням операційної ефективності. Чистий дохід зріс із 106 782 тис. грн у 2022 році до 126 823 тис. грн у 2023 році, але знизився до 109 511 тис. грн у 2024 році (-13.6%), що відображає падіння попиту через війну та скорочення металургійного виробництва. Валовий прибуток зменшився з 35 156 тис. грн до 22 287 тис. грн, а рентабельність продажів упала з 27.7% до 20.4%. Високі операційні витрати (137 021 тис. грн у 2024 році), зокрема матеріальні затрати (74 335 тис. грн) і витрати на оплату праці (30 181 тис. грн), залишаються ключовим фактором збитковості.

Оцінка руху грошових коштів підкреслила критичний стан ліквідності. Позитивний операційний потік у 2023 році (67 484 тис. грн) був забезпечений надходженнями від реалізації (71 809 тис. грн) і авансами (78 143 тис. грн), але значний відтік від інвестиційної діяльності (-72 928 тис. грн) через витрати на необоротні активи погіршив ситуацію. Відсутність зовнішнього фінансування у 2023–2024 роках і мінімальна фінансова діяльність (виплата дивідендів -4 899 тис. грн у 2022 році) призвели до катастрофічного скорочення грошових коштів до 51 тис. грн у 2024 році. Це вказує на необхідність термінових заходів для відновлення ліквідності.

SWOT-аналіз виявив сильні сторони підприємства, зокрема високу фінансову стійкість, прискорений операційний цикл, скорочення витрат і досвід у промисловому секторі, які створюють основу для відновлення. Слабкими сторонами є критична ліквідність, збитковість, застаріле обладнання (знос 54.7%) і залежність від внутрішнього ринку, що робить підприємство вразливим до економічних потрясінь.

На основі аналізу розроблено два комплекси практичних рекомендацій. Перший комплекс (оптимізація операційних процесів і фінансових ресурсів) включає впровадження ERP-систем для управління запасами, залучення короткострокових кредитів на 5–10 млн грн, скорочення операційних витрат на 10–

15% (15–20 млн грн) і модернізацію обладнання (бюджет 10–15 млн грн). Ці заходи можуть вивільнити 20–30 млн грн оборотного капіталу та підвищити рентабельність продажів до 25–30%. Другий комплекс (інтеграція інноваційних стратегій і розширення ринків збуту) передбачає впровадження технологій Industry 4.0 (IoT, MES), екологічних ініціатив (фільтри для викидів CO2), експортну експансію до ЄС і Азії, розробку нових флюсів і цифровий маркетинг. Це може збільшити чистий дохід на 20–30% (25–35 млн грн) і забезпечити відповідність стандартам сталого розвитку.

Стратегічні перспективи розвитку включають короткострокові заходи (відновлення ліквідності, оптимізація витрат), середньострокові ініціативи (модернізація, цифровізація, розширення внутрішнього ринку) і довгострокові стратегії (експорт, екологічні технології, інноваційні продукти). Реалізація цих перспектив потребує інвестицій 15–25 млн грн, які можна залучити через кредити, лізинг, гранти ЄБРР або ЄС. Очікуваний ефект – перехід до прибутковості, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку в посткризовий період.

Таким чином, кваліфікаційна робота досягла поставленої мети, забезпечивши комплексний аналіз діяльності ПАТ "Запоріжсклофлюс" і розробивши обґрунтовані рекомендації для подолання кризового стану. Результати можуть бути використані менеджментом підприємства для прийняття стратегічних рішень, а методологія – адаптована для аналізу інших промислових компаній в умовах економічної нестабільності. Подальші дослідження можуть зосередитися на оцінці ефективності запропонованих заходів і аналізі впливу глобальних ринкових тенденцій на діяльність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Osabutey, E.L.C. COVID-19 and business renewal: Lessons and insights from the global airline industry. International Business Review. 2021. Vol. 30, Iss. 3. P. 101802. URL: https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101802

2. Andriushchenko, K., Datsii, O., Lavruk, O., Dmytrenko, R., Kutashev, I., Vinichenko, I., Mishchenko, D., Kakhovych, Y., Pivovarov, K., Ortina, G. Development of a matrix of food industry capacity for making management decisions in the formation of sustainable development of agroecosystems. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2021. Vol. 2, Iss. 3(110). P. 6–16. URL: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.227805

3. Baryshnikova, N., Kiriliuk, O., Klimecka-Tatar, D. Enterprises' strategies transformation in the real sector of the economy in the context of the COVID-19 pandemic. Production Engineering Archives. 2021. Vol. 27, Iss. 1. P. 8–15. URL: https://doi.org/10.30657/pea.2021.27.2

4. Belda, P.R., Cabrer-Borrás, B. Size and survival of the hospitality industry: The case of Spain. Tourism Economics. 2021. Vol. 27, Iss. 8. P. 1719–1737. URL: https://doi.org/10.1177/1354816620909997

5. Bielińska-Dusza, E., Hamerska, M. Innovative activity of Polish enterprises – a strategic aspect. The similarity of NACE divisions. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation. 2021. Vol. 17, Iss. 2. P. 53–76. URL: https://doi.org/10.7341/20211723

6. Bocken, N., Konietzko, J. Circular business model innovation in consumer-facing corporations. Technological Forecasting and Social Change. 2022. Vol. 185. P. 122076. URL: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122076

7. Bolek, V., Romanová, A., Korček, F. The information security management systems in e-business. Journal of Global Information Management. 2023. Vol. 31, Iss. 1. P. 1–24. URL: https://doi.org/10.4018/JGIM.316833

8. Bolívar, L.M., Roldán, J.L., Castro-Abancéns, I., Casanueva, C. Speed of international expansion: The mediating role of network resources mobilisation. Management International Review. 2022. Vol. 62, Iss. 4. P. 541–568. URL: https://doi.org/10.1007/s11575-022-00478-x

9. Bowen, R. Food tourism: Opportunities for SMEs through diaspora marketing. British Food Journal. 2022. Vol. 124, Iss. 3. P. 948–963. URL: https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2021-0410

10. Cancela, B.L., Coelho, A., Duarte Neves, M.E. Greening the business: How ambidextrous companies succeed in green innovation through to sustainable development. Business Strategy and the Environment. 2023. Vol. 32, Iss. 4. P. 1632–1646. URL: https://doi.org/10.1002/bse.3287

11. Cozzolino, A., Calabrese, M., Bosco, G., Signori, P., Massaroni, E. Horizontal network collaboration by entrepreneurial ventures: A supply chain finance perspective. Journal of Small Business and Enterprise Development. 2023. Vol. 30, Iss. 3. P. 542–566. URL: https://doi.org/10.1108/JSBED-08-2022-0341

12. Dudek, M., Bashynska, I., Filyppova, S., Yermak, S., Cichoń, D. Methodology for assessment of inclusive social responsibility of the energy industry enterprises. Journal of Cleaner Production. 2023. Vol. 394. P. 136317. URL: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136317

13. Erena, O.T., Kalko, M.M., Debele, S.A. Organizational factors, knowledge management and innovation: Empirical evidence from medium- and large-scale manufacturing firms in Ethiopia. Journal of Knowledge Management. 2023. Vol. 27, Iss. 4. P. 1045–1070. URL: https://doi.org/10.1108/JKM-11-2021-0861

14. Garafonova, O., Yankovoi, R., Zhosan, H., Lomachynska, I., Ananiev, M., Dvornyk, I. International experience in applying innovative financial management strategies for business revitalization in the post-war period in Ukraine. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2023. Vol. 6, Iss. 53. P. 374–389. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4140

15. Gashi, A., Sopa, I., Havolli, Y. The impact of COVID-19 on economic aspects of business enterprises: The case of Kosovo. Management: Journal of Contemporary Management Issues. 2021. Vol. 26, Special Issue. P. 63–77. URL: https://doi.org/10.30924/mjcmi.26.si.4

16. Gherhes, C., Vorley, T., Brooks, C. The "additional costs" of being peripheral: Developing a contextual understanding of micro-business growth constraints. Journal of Small Business and Enterprise Development. 2021. Vol. 28, Iss. 2. P. 238–256. URL: https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2019-0091

17. Gölgeci, I., Arslan, A., Khan, Z., Kontkanen, M. Foreign firm operations and skills development of local employees in violence-hit countries. Technological Forecasting and Social Change. 2021. Vol. 162. P. 120376. URL: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120376

18. Gregori, P., Holzmann, P. Entrepreneurial practices and the constitution of environmental value for sustainability. Business Strategy and the Environment. 2022. Vol. 31, Iss. 7. P. 3302–3317. URL: https://doi.org/10.1002/bse.3077

19. Hakovirta, M., Kovanen, K., Martikainen, S., Manninen, J., Harlin, A. Corporate net zero strategy—Opportunities in start-up driven climate innovation. Business Strategy and the Environment. 2023. Vol. 32, Iss. 4. P. 1502–1515. URL: https://doi.org/10.1002/bse.3291

20. Handrito, R.P., Slabbinck, H., Vanderstraeten, J. Being pro-environmentally oriented SMEs: Understanding the entrepreneur's explicit and implicit power motives. Business Strategy and the Environment. 2021. Vol. 30, Iss. 5. P. 2241–2254. URL: https://doi.org/10.1002/bse.2741

21. Häring, K., Pimentel, C., Teixeira, L. Industry 4.0 implementation in small- and medium-sized enterprises: Recommendations extracted from a systematic literature review with a focus on maturity models. Logistics. 2023. Vol. 7, Iss. 4. P. 99. URL: https://doi.org/10.3390/logistics7040099

22. Hrebennikova, A., Artemchuk, L., Nahornyi, V., Daliak, N., Ruban, O. Assessment of the network interaction synergistic effect according to the

organization life cycle. Journal of Eastern European and Central Asian Research. 2021. Vol. 8, Iss. 3. P. 373–385. URL: https://doi.org/10.15549/jeecar.v8i3.754

23. Hu, Q., Hughes, M., Hughes, P. Family owners' fear of losing socio-emotional wealth: Implications for firm innovativeness. Long Range Planning. 2023. Vol. 56, Iss. 1. P. 102263. URL: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102263

24. Hughes, M., Chang, Y.-Y., Hodgkinson, I., Hughes, P., Chang, C.-Y. The multi-level effects of corporate entrepreneurial orientation on business unit radical innovation and financial performance. Long Range Planning. 2021. Vol. 54, Iss. 3. P. 101989. URL: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101989

25. Ivanova, T., Shkrobot, M. Digitalization in the reverse supply chain: A bibliometric analysis. Journal of Logistics, Informatics and Service Science. 2023. Vol. 10, Iss. 1. P. 1–18. URL: https://doi.org/10.17270/J.LOG.2023.865

26. Jafari-Sadeghi, V., Amoozad Mahdiraji, H., Busso, D., Yahiaoui, D. Towards agility in international high-tech SMEs: Exploring key drivers and main outcomes of dynamic capabilities. Technological Forecasting and Social Change. 2022. Vol. 174. P. 121272. URL: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121272

27. Joseph, J., Katsos, J.E., Daher, M. Local business, local peace? Intergroup and economic dynamics. Journal of Business Ethics. 2021. Vol. 173, Iss. 4. P. 835–854. URL: https://doi.org/10.1007/s10551-020-04515-3

28. Kalvelage, L., Revilla Diez, J., Bollig, M. How much remains? Local value capture from tourism in Zambezi, Namibia. Tourism Geographies. 2022. Vol. 24, Iss. 6–7. P. 1058–1078. URL: https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1786154

29. Koilo, V. Evaluation of R&D activities in the maritime industry: Managing sustainability transitions through business model. Problems and Perspectives in Management. 2021. Vol. 19, Iss. 3. P. 244–254. URL: https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.20

30. Kraus, K., Kraus, N., Hryhorkiv, M., Kuzmuk, I., Shtepa, O. Artificial intelligence in establishment of Industry 4.0. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2022. Vol. 19. P. 1898–1908. URL: https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.170

31. Kwilinski, A., Hnatyshyn, L., Prokopyshyn, O., Trushkina, N. Managing the logistic activities of agricultural enterprises under conditions of digital economy. Virtual Economics. 2022. Vol. 5, Iss. 2. P. 47–63. URL: https://doi.org/10.34021/ve.2022.05.02(3)

32. Li, H., Jones, O., Harvey, W.S., Yang, J. A Daoist perspective on leadership: Reputation-building in Chinese SMEs. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. 2021. Vol. 27, Iss. 4. P. 1081–1101. URL: https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2019-0338

33. Martínez-Martínez, A., Cegarra-Navarro, J.-G., Garcia-Perez, A., De Valon, T. Active listening to customers: Eco-innovation through value co-creation in the textile industry. Journal of Knowledge Management. 2023. Vol. 27, Iss. 7. P. 1810–1829. URL: https://doi.org/10.1108/JKM-04-2022-0309

34. Molchanova, K. Organization of aviation enterprises' interaction based on the digital platform. Virtual Economics. 2021. Vol. 4, Iss. 1. P. 76–90. URL: https://doi.org/10.34021/ve.2021.04.01(4)

35. Müller, J.M., Buliga, O., Voigt, K.-I. The role of absorptive capacity and innovation strategy in the design of Industry 4.0 business models - A comparison between SMEs and large enterprises. European Management Journal. 2021. Vol. 39, Iss. 3. P. 333–343. URL: https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.01.002

36. Nikolova-Alexieva, V., Alexieva, I., Valeva, K., Petrova, M. Model of the factors affecting the eco-innovation activity of Bulgarian industrial enterprises. Risks. 2022. Vol. 10, Iss. 9. P. 178. URL: https://doi.org/10.3390/risks10090178

37. Niu, Y., Jiao, L., Korneev, A. Credit development strategy of China's banking industry to the electric power industry. Humanities & Social Sciences Reviews. 2022. Vol. 4, Iss. 1. P. 1–11. URL: https://doi.org/10.37868/hsd.v4i1.81

38. Owalla, B., Nyanzu, E., Vorley, T. Intersections of gender, ethnicity, place and innovation: Mapping the diversity of women-led SMEs in the United Kingdom. International Small Business Journal. 2021. Vol. 39, Iss. 7. P. 642–663. URL: https://doi.org/10.1177/0266242620981877

39. Pedauga, L., Sáez, F., Delgado-Márquez, B.L. Macroeconomic lockdown and SMEs: The impact of the COVID-19 pandemic in Spain. Small Business Economics. 2022. Vol. 58, Iss. 2. P. 665–688. URL: https://doi.org/10.1007/s11187-021-00476-7

40. Pelikánová, R.M., MacGregor, R.K., Cernek, M. New trends in codes of ethics: Czech business ethics preferences by the dawn of COVID-19. Oeconomia Copernicana. 2021. Vol. 12, Iss. 4. P. 973–1009. URL: https://doi.org/10.24136/oc.2021.032

41. Pererva, P., Kuchynskyi, V., Kobielieva, T., Kosenko, A., Maslak, O. Economic substantiation of outsourcing the information technologies and logistic services in the intellectual and innovative activities of an enterprise. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2021. Vol. 5, Iss. 3(113). P. 6–14. URL: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.239164

42. Pereira, V., Tuffour, J., Patnaik, S., Temouri, Y., Malik, A., Singh, S.K. The quest for CSR: Mapping responsible and irresponsible practices in an intra-organizational context in Ghana's gold mining industry. Journal of Business Research. 2021. Vol. 135. P. 163–176. URL: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.024

43. Potoczek, N.R. The use of process benchmarking in the water industry to introduce changes in the digitization of the company's value chain. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation. 2021. Vol. 17, Iss. 4. P. 67–99. URL: https://doi.org/10.7341/20211743

44. Pruthi, S., Tasavori, M. Staying in or stepping out? Growth strategies of second-generation immigrant entrepreneurs. International Business Review. 2022. Vol. 31, Iss. 5. P. 101997. URL: https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.101997

45. Rienda, L., Ruiz-Fernández, L., Carey, L. Analysing trademark and social media in the fashion industry: Tools that impact performance and internationalization for SMEs. Journal of Fashion Marketing and Management.

2021. Vol. 25, Iss. 1. P. 117–132. URL: https://doi.org/10.1108/JFMM-03-2020-0035

46. Salvador, R., Søberg, P.V., Jørgensen, M.S., Schmidt-Kallesøe, L.-L., Larsen, S.B. Explaining sustainability performance and maturity in SMEs – Learnings from a 100-participant sustainability innovation project. Journal of Cleaner Production. 2023. Vol. 421. P. 138248. URL: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138248

47. Sandberg, E., Hultberg, E. Dynamic capabilities for the scaling of circular business model initiatives in the fashion industry. Journal of Cleaner Production. 2021. Vol. 320. P. 128831. URL: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128831

48. Senthanar, S., MacEachen, E., Premji, S., Bigelow, P. Entrepreneurial experiences of Syrian refugee women in Canada: A feminist grounded qualitative study. Small Business Economics. 2021. Vol. 57, Iss. 2. P. 835–847. URL: https://doi.org/10.1007/s11187-020-00385-1

49. Soluk, J., Kammerlander, N. Digital transformation in family-owned Mittelstand firms: A dynamic capabilities perspective. European Journal of Information Systems. 2021. Vol. 30, Iss. 6. P. 676–699. URL: https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1857666

50. Stadnyk, V., Krasovska, G., Izhevskiy, P., Tomalia, T., Khomych, L., Matveev, P. Motivational aspects of development of strategic network partnership in the agro-industrial complex. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2021. Vol. 7, Iss. 2. P. 78–94. URL: https://doi.org/10.51599/are.2021.07.02.05

51. Storonyanska, I., Nowakowska, A., Benovska, L., Dub, A. Imbalances and risks of the regional development of Ukraine’s economy under conditions of instability. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2022. Vol. 8, Iss. 3. P. 93–113. URL: https://doi.org/10.51599/are.2022.08.03.05

52. Sutrisno, Fachrunnisa, O., Widodo. The effectiveness of directing optional activities as capital for small and medium enterprises based on digitalization in the crisis. International Journal of Business Review. 2022. Vol. 7, Iss. 2. P. e468. URL: https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i2.468

53. Temouri, Y., Budhwar, P., Jones, C., Ylönen, M., Pereira, V., Cobham, A. Tax havens and international business: A conceptual framework of accountability-avoiding foreign direct investment. International Journal of Management Reviews. 2022. Vol. 24, Iss. 3. P. 309–332. URL: https://doi.org/10.1111/ijmr.12279

54. Thornthwaite, L., Sheldon, P. Employer and employer association matters in Australia in 2020. Journal of Industrial Relations. 2021. Vol. 63, Iss. 3. P. 357–379. URL: https://doi.org/10.1177/00221856211000406

55. Trela, K., Campbell, Y., Dornbusch, F., Pohle, A. How to find new industry partners for public research: A classification approach. IEEE Transactions on Engineering Management. 2021. Vol. 68, Iss. 5. P. 1370–1382. URL: https://doi.org/10.1109/TEM.2020.2992060

56. Tsymbaliuk, I., Pavlikha, N., Zelinska, O., Ventsuryk, A., Radko, A. Assessing the level of competitiveness of the insurance sector during economic crises: The example of Ukraine. Insurance Markets and Companies. 2021. Vol. 12, Iss. 1. P. 80–91. URL: https://doi.org/10.21511/ins.12(1).2021.07

57. Wagner, M. Business, biodiversity and ecosystem services: Evidence from large-scale survey data. Business Strategy and the Environment. 2023. Vol. 32, Iss. 1. P. 414–429. URL: https://doi.org/10.1002/bse.3141

58. Wenqi, D., Khurshid, A., Rauf, A., Calin, A.C. Government subsidies' influence on corporate social responsibility of private firms in a competitive environment. Journal of Innovation & Knowledge. 2022. Vol. 7, Iss. 2. P. 100189. URL: https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100189

59. Yigit, A., Kanbach, D.K. The significance of technology-driven entrepreneurship activities: Lessons from SMEs operating in the manufacturing

industry. Cogent Business & Management. 2023. Vol. 10, Iss. 1. P. 2185069. URL: https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2185069

60. Zabyelina, Y., Thachuk, K.L., Savona, E.U. The private sector and organized crime: Criminal entrepreneurship, illicit profits, and private sector security governance. Routledge. 2022. URL: https://doi.org/10.4324/9781003198635

61. Zadorozhnyy, Z.-M., Zhukevych, S., Portovaras, T., Rozelyuk, V., Zhuk, N., Nazarova, I. Analysis of risks in the financial security management system of business entities. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2023. Vol. 6, Iss. 53. P. 509–523. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4242

62. Zghurska, O., Korchynska, O., Rubel, K., Kubiv, S., Tarasiuk, A., Holovchenko, O. Digitalization of the national agro-industrial complex: New challenges, realities and prospects. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2022. Vol. 6, Iss. 47. P. 525–536. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3929

63. Zimon, G., Babenko, V., Sadowska, B., Chudy-Laskowska, K., Gosik, B. Inventory management in SMEs operating in Polish group purchasing organizations during the COVID-19 pandemic. Risks. 2021. Vol. 9, Iss. 4. P. 63. URL: https://doi.org/10.3390/risks9040063

64. Ziniuk, M., Dyeyeva, N., Bogatyrova, K., Melnychenko, S., Fayvishenko, D., Shevchun, M. Digital transformation of corporate governance. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2022. Vol. 5, Iss. 46. P. 463–473. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3807

65. Żuchowski, W. The smart warehouse trend: Actual level of technology availability. LogForum. 2022. Vol. 18, Iss. 2. P. 175–186. URL: https://doi.org/10.17270/J.LOG.2022.702